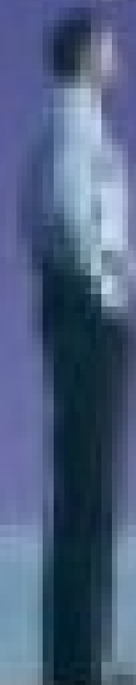
أهم ٤٠١ سؤال قبل التجارة والاستثمار



CAREER PRESS

أهم ٤٠١ سؤال
قبل التجارة والاستثمار

الناشر: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية (ش.م.م)

العنوان: ١٢ ش الدقي – الجيزة – مصر
تليفون: ٠٢/٣٧٦٢٢٨٣٠ –٠٢/٣٧٦٢٢٨٣١ –٠٢/٣٧٦٢٢٨٣٢ /٠٠٢/٠٢ –
٠٢/٣٧٤٨٠٧٢٩ – ٠٢/٣٧٤٩١٣٨٨
فاكـــس: ٠٢/٣٣٣٨٢٠٧٤

فهرسة أثناء النشر/ إعداد الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية. إدارة الشئون الفنية.

سيلفستر، چيمس
أهم ٤٠١ سؤال قبل التجارة والاستثمار/ تأليف: چيمس سيلفستر؛ ترجمة قسم الترجمـــة بـــدار الفاروق – ط ٠١– القاهرة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية (ش.م.م)، ٤٤٤ ص؛ ٢٢ سم./١٢
تدمك: 978-977-455-456-3
رقم الإيداع: ٢٠٠٩/١٧٦٠٣
١– المشروعات – تنظيم وإدارة
أ– العنوان
ديوي: ٦٥٨,٤٠٤

الطبعة العربية الأولى: ٢٠١٠

الطبعة الأجنبية: ٢٠٠٦

www.daralfarouk.com.eg
www.darelfarouk.com.eg

المحتويـــات

تمهيـــد

إنه لمن دواعي سروري أن أكتب تمهيدًا لهذا الكتاب. يُعد مؤلف هذا الكتاب خبيرًا بارزًا في مجال إدارة المشروعات والعمليات التجارية. وإدارة المشروعات هي الدعامة الأساسية التي يقوم عليها الاقتصاد الأمريكي؛ حيث إن الطرق والآليات الجديدة التي يستخدمها مديرو المشروعات تُتيح وظائف وفرص عمل واستثمارات جديدة. ومن ثَم؛ فدون إدارة المشروعات لن يزدهر اقتصاد أي بلد.

يطرح هذا الكتاب المهم أسئلة ضرورية بناءً على عقود من خبرة المؤلف المهنية والتعليمية لكونه مستشارًا بارزًا في مجال التجارة وإدارة الأعمال، بالإضافة إلى كونه متحدثًا معروفًا في الندوات. ويُعد هذا الكتاب من أحدث إصدارات المؤلف المتعلقة بكيفية توجيه مديري المشروعات الطموحين. ولكوني محافظًا لولاية "فيرجينيا"، فقد أمضيت معظم وقتي في العمل كرئيس لوحدة التنمية الاقتصادية بالولاية وعملت على إتاحة فرص عمل واستثمارات جديدة. ومما لا شك فيه أننا محظوظون؛ لأن لدينا خبيرًا في إدارة المشروعات مثل مؤلف هذا الكتاب.

إنني واثق تمام الثقة من أن مديري المشروعات الطموحين وذوي الخبرة على حدٍ سواء سيستفيدون كثيرًا من هذا الكتاب؛ حيث إنه سيساعدهم في اتخاذ القرارات الصائبة المتعلقة بشركاتهم، كما سيساعدهم في تجنُّب الأمور التي

تؤدي إلى حدوث عواقب وخيمة، إضافةً إلى مساعدتهم في أن يكونوا ناجحين قدر المستطاع. وأنا أرى أن أهم إسهام لاقتصاد أي بلد هو مساعدة مديري المشروعات في تحقيق النجاح. خلاصة القول، إنني أشيد بالمجهود الذي بذله المؤلف حتى يقدم لنا هذا الكتاب المهم، كما أنصح أي شخص يبدأ أو يفكر في بدء أي مشروع بقراءة هذا الكتاب المفيد.

"تيموثي إم كين"

مقدمـــــة

علَّمنا آباؤنا المذاكرة الجيدة والعمل لبعض الوقت أثناء الدراسة والاشتراك في بعض الألعاب الرياضية والالتحاق بالأندية المختلفة بالمدارس والجامعات. وعلَّمونا أيضًا أن تلك الأمور ستوجهنا طوال حياتنا إلى النجاح في اختيار الوظائف المناسبة التي يتوفر فيها عاملا الأمان والاستقرار. ولكنَّهم كانوا مخطئين؛ فلم يعد هناك أي أمان وظيفي في أمريكا. فقد اختفت ما تسمى بالوظائف الآمنة بأمريكا في ظل انهيار الشركات الرئيسية تحت وطأة المنافسة الدولية وإصرار بورصة "وول ستريت" على التعامل مع الشركات المزدهرة واستقدام الموظفين الإداريين من الهند.

وبعد عقود من استحواذ اليابان وكوريا وألمانيا على النصيب الأكبر من الإنتاج الاقتصادي العالمي، أصبحت أمريكا مرة أخرى هي المسيطر عليه (٣٠٪ من الإنتاج العالمي) بينما تتعثر العديد من الدول المنافسة وتواجه الصعاب للتغلب على معدلات النمو البطيء وتنظر إلى الولايات المتحدة على أنها مصدر الدعم والقيادة.

ومنذ عدة أعوام، قدمت العديد من الجامعات ندوة أو ندوتين عن إدارة المشروعات. ونرى الآن أن الحصول على درجة الماجستير والبكالوريوس في إدارة المشروعات قد أصبح أمرًا عاديًا. وبدأنا نلاحظ أن الشركات الكبرى تحاول أن تحاكي إدارة المشروعات فيما بينها.

قد كان قطاع إدارة المشروعات التابع للدولة، الذي ينظم الملايين من المشروعات الصغيرة، محرك النمو الاقتصادي خلال العشرين سنة الماضية. وقد أتاح اقتصاد الولايات المتحدة منذ عام ١٩٨٠ - نتيجة للمشروعات الجديدة وللنمو - ما يقرب من ٣٧ مليون وظيفة. بينما نجد أن الشركات المتوسطة والكبيرة ما زالت على معدلاتها فيما يتعلق بتوفير فرص عمل.

على الرغم من أن إدراك واعتراف الكونجرس والولايات بفضل الإسهامات التي تقدمها المشروعات الصغيرة في الحالة الاقتصادية ككل قد جاءا ببطء، فإن الأمور بدأت تتغير للأفضل، وبدأنا نلاحظ ظهور حوافز حقيقية خاصة بإدارة المشروعات الصغيرة.

بدأنا نسمع عن شركات عملاقة تحاول تقليص حجم عمالتها؛ مما أسفر عن ظهور مصطلح "تقليص حجم عمالة الشركات". ويعني هذا المصطلح أن تلك الشركات العملاقة تحاول تنظيم أقسامها المختلفة وشركاتها التابعة إلى وحدات لإدارة المشروعات. ويكون لكل منها هويتها وموارد رأس مالها؛ ومن ثم تكون مسئولة عن الربح أو الخسارة. إن هدف تلك الشركات هو زيادة ربح الشركة ككل.

يرى الخبراء أن ما اتجهت إليه الشركات العملاقة مؤخرًا فيما يتعلق بتقليص حجم عمالتها هو أحد الحلول المؤقتة الجديدة، وأن المشاكل الصعبة التي تتعلق بإدارة الشركة ستظهر مرة أخرى. ويظهر بصيص أمل عند معرفة أن النظم البيروقراطية الخاصة بتلك الشركات تدرك القيمة المحتملة للمشروعات الصغيرة الناجحة، ولكنها تعجز عن مواجهة الحقيقة التي تؤكد أن تلك المشروعات يتحتم أن تحقق أرباحًا لمديري المشروعات.

وقد وضعت هذا الكتاب لتوفير مرجع قيِّم لمـديري المـشروعات المبتـدئين وذوي الخبرة عندما أدركت أن مناخ المشروعات محفوف بالمخاطر بصورة أكبر في الأوقات الاقتصادية المضطربة. ويُعد هذا الكتاب أحدث مؤلفـاتي في مجـال الاعتماد على النفس في إدارة المشروعات، وربما يكـون أهـم مـا أَلَّفـت في هـذا المجال. ويستعرض الكتاب بيئة العمل في شركات إدارة المشروعات، ويطـرح أكثر من ٤٠٠ سؤال يتعين طرحها من قِبَل جميع مـديري المـشروعات، يطـرح كل سؤال منها قضايا تحث العقل على التفكير فيها وتتطلب طرح إجابات لهـا. وبعد ذلك، يتطرق الكتاب إلى تفسير نتائج المشروع المتوقعة في حالـة الإجابـة عن السؤال بالسلب، ويوجه مديري المشروعات إلى كيفية تصحيح أو تفـادي النتائج السلبية الممكنة.

تجدر الإشارة هنا إلى أن معظم البيانـات المـستخدمة في هـذا الكتـاب مـن الملفات الخاصة بي عندما عملت أستاذًا لإدارة المشروعات ومديرًا لمعهـد إدارة المشروعات الـصغيرة. وبالإضـافة إلى ذلـك، فقـد اسـتخدمت بعـض المـواد المختارة من مطبوعات إدارة المشروعات الصغيرة التابعة للولايات المتحدة، بما في ذلك دليل التدريب الداخلي المستخدم في تدريب مديري إدارة المـشروعات الصغيرة.

الفصل الأول

صفات رجل الأعمال الناجح



النظريات القديمة

يرى الكثير من الأفراد أن مديري المشروعات الناجحين يمتلكون سمات خاصة، ولعل هذه السمات هي السبب وراء نجاح مشروعاتهم. وهناك بعض المصطلحات التي تستخدم لوصف أصحاب الأعمال الحرة الناجحين.

إذا أمعنت النظر في الأمر، ستجد أن مقومات النجاح من الممكن أن تتوفر لدى أفراد مختلفين في الأعمار ومستويات التعليم وفي النوع وفي اللون وغير ذلك. ومن المتعارف عليه أن كونك ابن أحد رجال الأعمال أو مديري المشروعات يمثل ميزة بالنسبة لك، وهذا ما تعكسه الخلفية الاجتماعية والاقتصادية. لكنني أعتقد أن العوامل الاجتماعية والاقتصادية ستصبح أقل أهمية؛ حيث إن أمتنا تواصل القضاء على التمييز والعنصرية، وتنتشر ثمرة مساعينا وجهودنا في أرجاء المجتمع كافة.

لكي نفهم أسباب نجاح مديري المشروعات، لا بد أولاً أن نفهم الدوافع والاتجاهات التي تحثهم على إقامة تلك المشروعات. ومن الممكن أن تتنوع تلك الدوافع فيكون بعضها بسيطًا وبعضها معقدًا، وقد تكون بعض الدوافع محددة، فتطرح جانبًا (مثل تلك الدوافع الخاصة بالابن الذي يرث شركة عن والده). وتبسيطًا للأمور، نُعرف الدوافع على أنها قوى خارجية تتحكم في أفعال الفرد، ونُعِرف الاتجاهات على أنها قوى داخلية تتحكم في سلوكيات الفرد، ومن خلال دمجهما معًا تتكون وجهة نظر لشخص ما.

الدوافع

لماذا تريد أن تصبح من أصحاب الأعمال الحرة؟ مما لا شك فيه أن الدوافع وراء ذلك مختلفة بالنسبة لكل شخص، ولكنها دائمًا ما تتضمن الرغبة في تحقيق الاستقلال الاقتصادي أو الرغبة في الأمان الوظيفي أو الرغبة في تحقيق الثروة والسلطة والشهرة أو الرغبة في إدارة أعمال الأسرة أو الرغبة في الحفاظ على ما تحققه من أرباح أو الرغبة في التغيير. وقد يكون لدى المرء دافع آخر؛ وهو أنه يشعر أن ذلك هو الوقت المناسب لاتخاذ ذلك القرار. وبما أن إدارة المشروعات نادرًا ما تحقق ثروة كبيرة أو شهرة أو سلطة، فدعنا نُركز على تلك الدوافع الأكثر أهميةً من ذلك.

الأمن الاقتصادي

فيما يتعلق بموضوع الأمان الوظيفي، لم تعد الشركات الأمريكية، على سبيل المثال، توفر وظائف آمنة وفقًا للمفهوم التقليدي. فقد ولَّت تلك الأيام التي كنا نكمل فيها دراستنا الجامعية ثم نحصل على وظائف بشركات كبرى

ثم نترقى في العمل سريعًا ونحصل على رواتب تزداد باستمرار. ولكن منذ الثمانينيات من القرن العشرين وحتى الآن، ساهمت عوامل عدة في إنهاء هذا العهد، منها المنافسة الدولية ودمج الشركات وفساد الشركات ولجوء بعضها إلى الاستعانة بمصادر خارجية لتنفيذ أعمالها وكذلك أيضًا تقليل حجم العمالة بالشركات. وبناءً على هذا، اختفت بصورة دائمة عشرات الملايين من الوظائف الإدارية واليدوية على حدٍ سواء.

يعتقد الكثيرون أن إدارة المشروعات تعد ملجأً آمنًا لتحقيق الأمان الوظيفي للأفراد. وقد عمل البعض وفقًا لهذه النظرية وانضموا إلى صفوف أصحاب الأعمال الحرة، بينما لا يزال البعض الآخر يحلم بذلك. ونظرًا لارتفاع معدل خفض العمالة في الشركات الكبرى والشركات متوسطة الحجم، فإن العمل الحر يصبح أحيانًا البديل الوحيد. ويرى البعض أن اتجاه الأفراد للعمل الحر ما هو إلا وسيلة للبعد عن الانضمام إلى قائمة العاطلين في المستقبل. ونتيجةً لذلك، فإن الكثير من الإداريين والعمال الذين يتقاضون أجرهم بالساعة يسعون بجدية إلى إنشاء مشروعات تجارية صغيرة. ويدير البعض الآن مشروعات صغيرة جانبية على أمل أن تتطور تلك المشروعات ويتمكنوا يومًا ما من إدارتها من خلال العمل بدوام كامل.

الاستقلالية

يتيح العمل الحر للفرد درجة من الحرية على المستويين الاقتصادي والشخصي لا يجدها عند عمله لدى أي شخص آخر، فليس هناك أفضل للمرء من أن يكون مديرًا لنفسه.

الربح المحتمل

عندما تكون هناك احتمالية للمخاطرة، فذلك يعني أيضًا أن هناك احتمالية لتحقيق الربح. وينبغي أن تعتاد على أن تحتفظ بما تكسب لنفسك باستثناء ما ينبغي عليك دفعه من ضرائب إلى الهيئات المختلفة. بمعنى آخر، بدلاً من أن تبيع منتجات شركتك بالجملة لأصحاب العمل الذين قد يرفعون سعر خدماتك ويعيدون بيعها بالتجزئة ويحتفظون بالربح لأنفسهم، احرص على أن تروج أنت لمنتجاتك بالمقدار الذي تتحمله السوق واحتفظ بالربح لنفسك.

العمل الحر

يشعر الكثيرون براحة كبيرة في العمل الحر. وقد نقل بعض مديري المشروعات الناجحين صورة مجمَّلة للعمل الحر كما يرونها وصورة أخرى للموقف الإيجابي الذي يجب اتخاذه مع إلقاء الضوء على الراحة النفسية التي يشعرون بها أثناء إدارتهم للأعمال الحرة.

توفر أوضاع اقتصادية جيدة

إن أفضل وقت لبدء مشروع صغير هو عندما لا يكون هناك ركود اقتصادي. وينطبق هذا أيضًا على المشروعات المتعلقة بتقديم الخدمات، والتي تتضمن معظم الشركات الصغيرة التابعة للدولة. وجدير بالذكر أن قطاع الخدمات سيظل أسرع قطاع اقتصادي متنامٍ.

الثقة بالمستهلك والنشاط التجاري

على الرغم من القلق الذي ينتاب المشترين والبائعين، فإنهم عمومًا يتحلون بالإيجابية فيما يتعلق بالتقديرات الاقتصادية المحتملة. وإذا استمر هذا الموقف الإيجابي، فسيستمر النمو الاقتصادي أيضًا.

وجود توقعات مستمرة بمعدلات تضخم منخفضة

حتى الآن ما زال معدل التضخم تحت السيطرة، وتعد هذه إشارة إيجابية للمستثمرين والمديرين والمستهلكين. ويقلل التضخم المرتفع من الثقة في الاقتصاد، وعادةً ما ينجم عن الركود الاقتصادي انخفاض في الأسعار المرتفعة حتى تصل إلى مستوى ملائم.

معدلات فائدة منخفضة

على الرغم من الزيادات الأخيرة في معدلات الفائدة، فإن تلك المعدلات ما زالت منخفضة جدًا. ويعمل كل من النشاط الاقتصادي المعتدل وتقليص حجم الميزانيات الحكومية - كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي والتضخم دون المتوسط - معًا على توفير بيئة يكون معدل الفائدة فيها فريدًا في نوعه ومبشِّرًا بالخير. وستُوفر تلك الأنشطة موارد رأس المال اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة من الاستثمارات.

توازن الميزانية الحكومية

شهد النصف الثاني من تسعينيات القرن العشرين توازنًا في الميزانية الحكومية؛ حيث إنها كانت تحقق فائضًا كبيرًا. أما الأعوام الأولى من القرن الحادي والعشرين، فقد شهدت حدوث عجز كبير في الميزانية ويرجع ذلك بصورة كبيرة إلى الإدارة الجديدة وتغير السياسة الضريبية ومعدل الركود المتوسط. وعلى الرغم من ذلك، يجب الإشارة إلى أن العجز الحالي يقل الآن نتيجةً للنشاط الاقتصادي القوي المصحوب بزيادة في الإيرادات الضريبية. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه على الرغم من تراجُع العجز في الميزانيات الكبيرة،

فإن ذلك العجز بوصفه نسبة من الناتج المحلي الإجمالي يشهد انخفاضًا عظيمًا. ويجب أن نتذكر أن نسبة العجز في الميزانيات قد ارتفعت بينما انخفضت معدلات الفائدة في عهد الرئيس الأمريكي "ريجان". لكن، دعنا لا نخلط الأمر بالنقيضين؛ ارتفاع أو انخفاض نسبة العجز مقابل تأثير على معدلات الفائدة؛ إذ يرى الكثيرون أن العجز في الميزانية لا يرتبط بمعدلات الفائدة وإنما يرتبط بصورة رئيسية بمعدل التضخم، وأن هناك علاقة مباشرة بين معدلات الفائدة طويلة الأجل والتضخم؛ حيث يرتفعان معًا. وسيرفع الاحتياطي الفيدرالي معدلات الفائدة قصيرة الأجل؛ لتهدئة حركة الاقتصاد في محاولة لتقليل الضغوط التي سببها التضخم الذي تشهده الدورة الاقتصادية.

إذا اعترفت أن هناك علاقة بين معدلات الفائدة ومعدل التضخم، فعليك أن تعترف أيضًا أن الحكومة الفيدرالية ستقوم في بعض الأحيان برفع معدلات الفائدة قصيرة الأجل بشكل استبدادي؛ لجذب عدد كافٍ من المستثمرين الأجانب لإدارة العجز في ميزانيتها خاصةً في الأوقات التي تنخفض فيها قيمة الدولار في مقابل غيره من عملات العالم.

النظم الضريبية الملائمة

إن تخفيض الضرائب الذي حدث مؤخرًا بشَّر بعهد تنخفض فيه الأرباح الرأسمالية والضرائب المتعددة لمديري المشروعات. وقد ثبت أن زيادة معدلات إسقاط الضرائب المستحقة من جانب الرعاية الصحية وشراء المعدات والاستثمار في مجال البحث والتنمية تعد أمرًا ضروريًا بالنسبة لمنظمي المشروعات الجدد وذوي الخبرة.

الاتجاه الجديد نحو تكوين الشركات الصغيرة

بدأت الحكومات تدرك أهمية قطاع الشركات الصغيرة. ونتيجةً لذلك، تُوجه العديد من مواردها وكذلك أيضًا قانون الضرائب المناسب لمجتمع الشركات الصغيرة. وترى الحكومات الآن أن مدير المشروعات يمثل أهم عامل اقتصادي يضيف إلى ثروة الدولة.

الأخطار التي يجب أن تُراعى

ناقشنا الدوافع التي تكمن وراء السعي لإدارة المشروعات. وكما هو الحال في جميع جوانب الحياة، فعلى الرغم من أن العمل الحر يبدو جذابًا فإن هناك جوانب سلبية له.

عمالقة التجارة الدولية

يشكل الاتحاد الأوروبي والصين والهند خطرًا اقتصاديًا على مدى هيمنة الاقتصاد الأمريكي على العالم. فدول الاتحاد الأوروبي الخمس وعشرون تمتلك ما يعادل الناتج المحلي الإجمالي للولايات المتحدة. ويبلغ اقتصاد الصين الآن ٦٠٪ من حجم اقتصاد الولايات المتحدة، ويزداد حجمه بمعدل سنوي يبلغ ٩,٥٪. وبتلك النسبة ستفوق الصين الولايات المتحدة لتصبح أكبر اقتصاد في عام ٢٠١٢. وتنافس الهند الولايات المتحدة على جميع الأصعدة؛ في مجال الطب والعلوم والاستشعار عن بُعد والماكينات الثقيلة. ويوفر هذا الموقف بالتأكيد فرص عمل رائعة. إن تصدير المنتجات والخدمات للهند والصين كان بمثابة هدية للعديد من الشركات الأمريكية؛ حيث زاد ربحها. وتستطيع الشركات

الصغيرة أيضًا أن تحصل على مزيد من الأرباح عن طريق القيام بأعمال تجارية مع الصين والهند ودول الاتحاد الأوروبي. ومن الواضح أن تلك الدول تقدم أسواقًا ضخمة ومتسعة للتصدير يمكن استثمارها. وعلى أية حال، فكما فقدت الولايات المتحدة سيطرتها على الاقتصاد العالمي، ستفقد قدرتها على التحكم في الأنشطة لمصلحة مواطنيها وشركاتها. وبانتقال الهيمنة الاقتصادية الشاملة ككل لإحدى الدول التجارية الأخرى بالعالم، ستصبح الفرص الاقتصادية أقل في الولايات المتحدة الأمريكية. ويُناقش في الوقت الحاضر بشكل هادئ إلى أي مدى سيسبب هذا عدم استقرار اقتصادي وسياسي. ومن الجدير بالذكر أن الشركات بمختلف أحجامها في حاجة إلى الاستعداد للمنافسة في الأسواق العالمية بشكل حقيقي.

التغير الدائم لدوافع شراء العملاء المحتملين

إن تغيُّر الحالة الاقتصادية الذي سببه بعض العوامل مثل الانكماش أو التضخم أو الدورة الاقتصادية المضغوطة أو الأحداث الدولية أو المنافسة أو التغير غير المتوقع في المخزون أو قيمة السندات له تأثير ملحوظ على المشروعات الصغيرة.

ارتفاع معدل فشل الشركات الصغيرة

إن معدل فشل الشركات الصغيرة مرتفع جدًا حتى في أفضل الأوقات الاقتصادية. ويمكن أن يتكرر الفشل من حين لآخر، ويعتمد ذلك على الحالة الاقتصادية في ذلك الوقت.

إمكانية الخسارة

حيثما تجد أن هناك احتمالية للكسب، تظهر دائمًا احتمالية المخاطرة. فقد يتعرض الفرد لخسائر مالية كبيرة إذا فقد مشروعه الطلب عليه، وربما يخفق في الخروج من تلك الأزمة بأقل خسائر ممكنة.

الضرر النفسي

يسبب الفشل في المشروع تأثيرات نفسية سلبية والتي ربما تلازمك لوقت طويل، والتي قد تؤدي إلى التجنب التام للمحاولة مرة أخرى.

العمل لمدة طويلة

يعمل مديرو المشروعات الناجحون لمدة ١٢ ساعة بخلاف الاعتقاد الشائع؛ حيث إن عملهم شاق.

متوسط الدخل والعمر

يحصل مدير مشروع صغير ناجح ـ في المتوسط ـ على مثل ما يحصل عليه مدير متوسط المستوى يعمل في شركة كبرى. ووفقًا لبعض الأبحاث التي أُجريت، يعمل صاحب المشروع الصغير لمدة ٥٢ ساعة أسبوعيًا في المتوسط. وذكرت إحدى المجلات أن متوسط عمر صاحب المشروع هو ٤٣ عامًا.

اختلاف الدخل

إن الدخل الذي ستحصل عليه من مشروعك سيكون أقل من الراتب أو الأجر الذي تحصل عليه من صاحب عمل. وإذا بدأت مشروعًا جديدًا، فمن المحتمل ألا تحقق أرباحًا خلال الستة أشهر الأولى وقد تصل هذه المدة إلى

اثني عشر شهرًا؛ لأن العمل يكون في حالة خسارة. وحتى بعد زيادة الـدخل، يكون تفاوت الربح متوقعًا بسبب عدة عوامل.

عوامل نجاح المشروعات

إذا لم توجد هناك أي عوامل راسخة تـضمن نجـاح المـشروع، فـإن امتلاكـك بعض الصفات المعينة يعـزز إمكانيـة النجـاح. وتُلقـي دراسـة أُجريـت حـديثًا - تناولت صفات مديري المشروعات - الضوء على بعض النتائج المهمة. فقـد سُـئل الكثير من صغار رجال الأعمال وطُلب منهم أن يحددوا العوامل والأساليب التـي يرونها مهمة لنجاح عملية إدارة المـشروعات. وتـشير الدراسـة إلى أن أهـم تلـك العوامل هي المثابرة والرغبة في المبـادرة والاتـسام بـروح المنافـسة والاعـتماد عـلى النفس والحاجة إلى الثقة بالنفس والتمتع بصحة جيدة.

الدافــع

- المسئولية: القدرة على التأكد من أن العمل قد نُفذ
- المثابرة: الرغبة في التأكد من أن العمل قد انتهى بالفعل
- الصحة: القدرة الجسدية والذهنية على التحمل

روح المبــادرة

- القدرة على تحمل المسئولية عند اللزوم، وأن تكون أنت أول مـن يبـادر بالعمل

الحماس

- امتلاك النشاط الذي لا حدود له واللازم للنجاح

القدرة على التفكير

- **الابتكار**: القدرة على ابتكار أفكار وطرق جديدة
- **الإبداع**: القدرة على التفكير واكتشاف طرق غير تقليدية وكذلك أيضًا المبادرة
- **الحس النقدي**: القدرة على عقد مقارنات وإبداء ملاحظات بارعة
- **الحس التحليلي**: القدرة على التفكير بطريقة عملية ونظرية

القدرة على إقامة علاقات إنسانية

- **الاجتماعية**: القدرة على إقامة علاقات جيدة مع الآخرين بمن فيهم نظراؤك في الأوساط المختلفة (مثل المنزل والعمل ومجال السياسة والعلاقات الدولية)
- **التعاون**: القدرة على التعاون مع الآخرين بطريقة بنَّاءة
- **اللباقة**: القدرة على إيقاف التعليقات والتصرفات المزعجة وتغييرها
- **الابتهاج**: القدرة على الضحك والتبسم حتى إذا كانت الأجواء مضطربة.
- **المراعاة**: القدرة على تقدير قيمة ووقت وأموال الآخرين
- **العلاقات الشخصية**: القدرة على إقامة علاقة جيدة مع الآخرين

- **السيطرة**: القدرة على التحكم والسيطرة بحكمة دون غرور
- **الاستقرار العاطفي**: النضج الكافي من أجل القيام بالعمل
- **الحذر**: القدرة على تقديم تقييم جاد عن المشروع ككل قبل تحمل المخاطر

القدرة على التواصل

- **التواصل الشفهي**: القدرة على التحدث بوضوح ودقة وبأسلوب منطقي
- **الإدراك الفعلي**: القدرة على الإنصات والاستيعاب وفهم حديث الآخرين
- **التواصل الكتابي**: القدرة على الكتابة بطريقة واضحة ودقيقة ومنطقية

المعرفة الفنية

إن المعلومات الفنية هي تلك المعلومات التي يمتلكها مدير المشروعات فيما يتعلق بعملية تقديم البضائع والخدمات، والقدرة على استخدام تلك المعلومات بطريقة مبدعة.

إذا كنت تتمتع بمعظم الصفات السابق ذكرها أو تعتقد أنك تستطيع أن تكتسبها، فيمكن حينئذٍ أن يحقق مشروعك نجاحًا. وعند تحليل نفسك، ابتعد عن التقديرات الزائدة لقدراتك وكن صريحًا فيما يتعلق بشخصيتك وبقدراتك. إذا كانت هناك نقائص، فمن الأفضل أن تعرفها قبل أن تنتقل إلى مشروع طويل يستهلك وقتك ومالك. إذا عرفت نقاط ضعفك وعملت على تصحيحها قبل أن تستمر في مشروعك، يمكنك حينئذٍ تجنب العديد من الأخطاء.

أبحاث "توماس ويت" في إدارة المشروعات

بالطبع يمكنك أن تقول إن كل ما سبق ذكره هو مجرد وجهة نظري. وبصفتي رجل أعمال مستقل وأستاذ سابق لإدارة المشروعات بالجامعة، كنت دائمًا أعُلِّم العديد من الناس ألا يقفوا عند وجهة نظر الآخرين بل ينظرون إلى ما أبعد من تلك الآراء. فلا يضر أن تبحث عن أفكار أخرى في الموضوعات المهمة مثل إدارة المشروعات، خاصةً عندما تؤثر تلك الموضوعات عليك بطريقة مباشرة.

في هذا الشأن، دعنا نتناول البحث الذي قام به "ليسندر توماس ويت" وندرس نتائجه. على الرغم من أنه توفي عام ١٩٦٦، فإنه قدم العديد في مجال البحث في إدارة المشروعات أكثر من أي شخص آخر سبقة أو لحق به. وعلى الرغم من أن نتائجه قديمة، فإن المقدمات المنطقية التي قدمها والنتائج التي توصل إليها ما زالت مسلمًا بها حتى الآن.

ولد "ليسندر توماس ويت" عام ١٨٩٥. ولقد بدأ عمله في مجال الطاقة، وأمضى ما يقرب من ثلاثين عامًا في قطاع البترول وخدمات المدينة، وهناك درس العمليات الخاصة بصغار موردي الغاز. وقد ساعد في تأسيس العديد من قطاعات إدارة البترول التي من شأنها مساعدة هؤلاء الموردين في إنشاء مدارس مهنية وكليات وجامعات في أرجاء المدينة. وبعد تقاعده عن العمل في عام ١٩٦١ ، انتقل إلى مقاطعة "واشنطن" وأصبح مستشارًا ومتحدثًا ومدافعًا ذائع الصيت عن أي أمر يتعلق بالمشروعات الصغيرة.

بالإضافة إلى عمله بالتعاون مع العديد من الوكالات الحكومية والنقابات المهنية، فقد كان المتحدث الرئيسي لمدرسة "هارفارد التجارية" وجامعة "ويسكونسن" وجامعة "كاليفورنيا". وقد أجرى أيضًا بحثًا عن إدارة المشروعات لولايات "فيرجينيا" و"ويسكونسن" و"إلينوي" و"أوهايو" و"ميتشجان" و"فلوريدا".

ما الصفات التي يجب أن تتحلى بها لتكون مدير مشروعات ناجحًا، وفقًا لـ "ليسندر توماس ويت"؟ فيما يلي بيان بالصفات التي يعتقد "ليسندر توماس ويت" أنها أهم تلك الصفات التي يجب التحلي بها:

- **القدرة على التواصل وإقامة علاقات مع الآخرين**: فلا بد أن يكون لديك عملاء وموردون وموظفون، والإنسان الفظ أو الانطوائي سوف يخفق في التعامل مع الآخرين، ولكن الإنسان اللطيف الودود يجذب الناس. وتعد الرغبة في توفير الخدمات أساس تحقيق المبيعات.
- **الصحة والطاقة**: ينبغي أن يكون لديك ليس فقط الاستعداد بل أيضًا القدرة الفعلية على العمل الجاد.
- **الرغبة القوية في إقامة مشروعات**: يرغب مديرو المشروعات الحقيقيون أن يقيموا مشروعات تستمر وتتوسع مع مرور الوقت؛ لأنهم يعتقدون أن هذا هو ميراثهم الحقيقي.
- **روح التفاؤل**: فالمتشائمون لا يخاطرون، والمخاطرة شيء أساسي في أي مشروع.
- **روح التنظيم**: ينبغي على مدير المشروعات أن يحافظ على مكان المشروع جذابًا، ويحافظ على المخزون منظمًا ومرتبًا. ويتعين على مدير المشروعات

أيضًا أن يحتفظ بعدد من السجلات، ويجب أن يكون قادرًا على تفويض المهام المناسبة للعاملين لديه.

- **خلفية عن إدارة الأعمال:** لا ينبغي عليك أن تكون مُلمًا بمراحل إدارة المشروع كافة؛ حيث يمكنك أن تعتمد على الخبراء. ولكنك في الوقت نفسه تحتاج إلى أن تفهم مهام العمل الأساسية؛ مثل مهام البيع والحسابات والشراء والتمويل.
- **الدافع:** ينبغي أن تكون طموحًا وأن تتحلى بالعزم والإصرار؛ لتتقدم ولتركز في عملك التجاري ولتعمل على التوسع في العمل بإبداع ولتتعايش معه ولكي تحقق الفائدة المرجوة من المنافسة.
- **الثقة:** فالشخص الخجول - كقاعدة عامة - لن ينجح في العمل.
- **الاعتماد على النفس:** ينبغي أن تكون مستعدًا لتحمل المسئولية ولاتخاذ القرارات والعمل على تنفيذها.
- **الاستقلال:** ينبغي أن تكون لديك الرغبة في التحكم في مصيرك وأن تكون مديرًا لنفسك.
- **قوة الإرادة:** ينبغي أن تكون لديك القوة التي تدرك من خلالها الأمور بدلاً من التردد أو التباطؤ.
- **الصبر:** إن المشروع يحتوي على العديد من النقاط التي تثير الغضب والإحباط. فإذا لم تكن قادرًا على تحمل ذلك أو كنت تستشيط غضبًا بسهولة أو تنزعج بسبب أي ضغط بسيط بالعمل، فلا تمضِ في تأسيس أي مشروع.

- **القدرة على تحمل القلق**: فالمسئولية والقلق يأتيان بصورة متلازمة من وقت لآخر.
- **النزاهة**: إن التحلي بصفة الأمانة يعد أفضل سياسة في العمل. ومن الصعب أن تنجح دائمًا في خداع الجمهور؛ لأن ذكاءك هذا لن يستمر طويلاً.
- **الشعور بالخدمات التي يقدمها المجتمع**: لن يظل المشروع معزولاً لمدة طويلة.

أسئلة مهمة يجب أن توضع في الاعتبار

١ـ هل أنت مستمع جيد؟

إذا لم تكن تستمع جيدًا لغيرك، ستفقد التواصل بينك وبين عملائك وبين جميع من حولك. وبالإضافة إلى ذلك، لن تستطيع أن تواكب منافسيك. وعمومًا، فإن ذلك يجعلك غير ملم بالسوق سواء فيما يتعلق بالخدمات أو المنتجات التي تقدمها.

الإجراءات التصحيحية

ينبغي أن تدرك قيمة المعلومات التي تحصل عليها من المصادر كافة والتي تؤثر على مشروعك، خاصةً تلك التي تحصل عليها من منافسيك. لاحظ واستمع واصمت وتصرف عند اللزوم.

٢ـ هل ترحب بالتغيرات السريعة التي تحدث في مجتمعك وتكون على استعداد أن تغير نفسك وأسلوب إدارتك وفقًا لها؟

إذا لم يكن لديك استعداد للتغير، ستكون غير ملم بأحدث اتجاهات العمل وأحدث التطبيقات وستخاطر بتقديمك خدمات ومنتجات تسويق تفقد ببطء

الطلب عليها في السوق. وربما تستخدم وتطبق طرقًا قديمة عند تنفيذ عملياتك التجارية.

الإجراءات التصحيحية

أنت بحاجة إلى معرفة الوضع الحالي لخطوط إنتاجك وخدماتك ومعداتك والطرق المستخدمة في إدارة وتنفيذ العمليات التجارية؛ حيث إن كل ذلك يتعلق بسوق العمل. قم بتعديل هذه الأشياء إذا دعت الحاجة إلى طرق خاصة بالإدارة.

٣ـ هل فكرت جديًا في حضور ندوة تعقدها النقابة التابع لها أو تعقدها كلية أو أية هيئة أخرى؟

إذا لم تقم بذلك، ستفقد المهارات اللازمة للمنافسة بشكل متزايد في سوق المنافسة، وستفقد المهارات التي تتعلق بالتعلم والمرونة. وبإمكانك أن تراهن على استفادة منافسيك من حضور تلك الندوات.

الإجراءات التصحيحية

احضر الندوات المناسبة واشترك في العديد من الأنشطة بعقل متفتح. تواصل مع الأشخاص العاملين في مجالك بما في ذلك منافسيك واستخدم ما تعلمته لمصلحة شركتك.

٤ـ إذا لم تكن تعتمد في المقام الأول في عملك على الشركات، فهل تبذل مجهودًا لتعرف عملاءك شخصيًا وتعرف عائلاتهم وطريقة معيشتهم؟ هل تستقبلهم مثلما تستقبل أصدقاءك؟

إذا لم تقم بذلك، ستنشأ علاقة سيئة مع عملائك. وبالإضافة إلى ذلك، ستعاني من نقص معرفتك باحتياجات عملائك ورغباتهم، الأمر الذي من

شأنه أن يقلل من قاعدة عملائك خاصةً إذا قام منافسوك بالاهتمام بهم أكثر منك. وستفقد بشكل عام تفضيل العميل التعامل معك دون غيرك.

الإجراءات التصحيحية

ابحث عن عملائك وادرس أوضاعهم إذا أمكن. حاول أن تعرفهم وكن ودودًا معهم. استخدم هذه المعرفة في تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات.

٥- هل أنت متعاون ولك دور قيادي في شؤون مجتمعك أم أنك تهتم بعملك فقط؟

إذا لم تكن كذلك، فربما تعوق عملية نمو مجتمعك؛ لأنك لم تزود المجتمع بخبرتك خاصةً إذا كانت خبرتك فريدة في نوعها. بالإضافة إلى ذلك، في مرحلة مهمة من تاريخ شركتك (عندما يكون دعم مجتمعك ضروريًا لك) ربما تفقد دعم المجتمع لأنك أخفقت في تطوير علاقات جيدة في الماضي.

الإجراءات التصحيحية

شارك بنشاط في شؤون المجتمع. عبِّر عن وجهات نظرك بأسلوب ودود ولكن بثقة. التمس دعم وتقييم المجتمع لك في الوقت المناسب.

٦- هل عملت مؤخرًا مع مسئولين محليين تابعين للحكومة ومع كبار رجال الأعمال لتطوير المناخ العام المتعلق بعملك؟

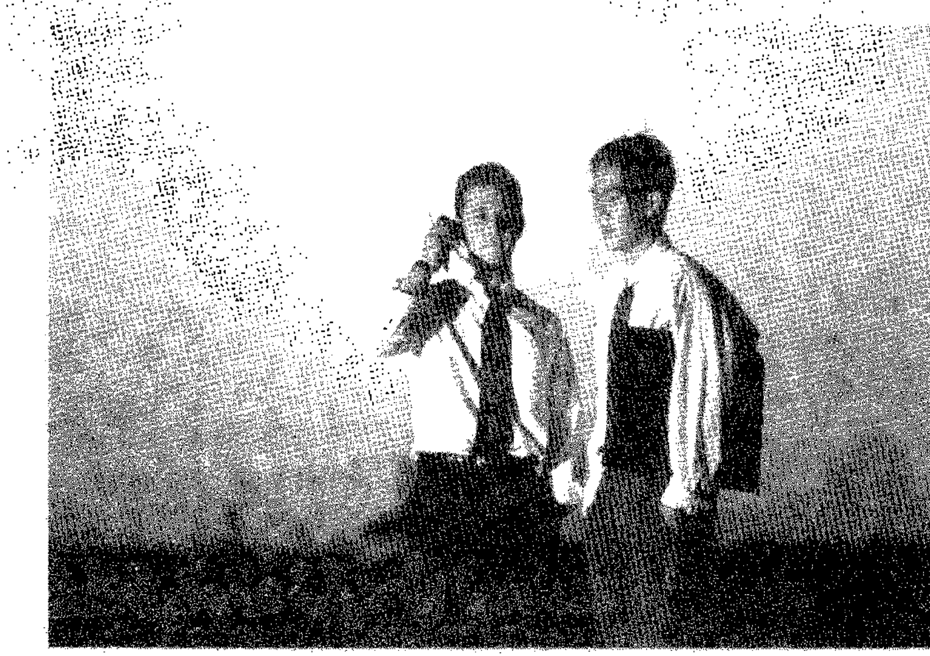
إذا لم تقم بذلك، فلا تنزعج لعدم مساهمتك في تحقيق نمو وتطوير عملك، ولا تنزعج عندما يُفرض عليك تشريع سيئ يضر بمصالح عملك. وبطريقة مماثلة، ربما تُضيع فرصة المشاركة في مشروعات المجتمع الجديرة بالاهتمام والدعم.

الإجراءات التصحيحية

حاول أن تعرف السياسيين والبيروقراطيين المؤثرين في المجتمع. اعمل معهم ومع رجال الأعمال الآخرين الذين يشاركون في تحديد كيفية الرقي بالنمو الحقيقي. إذا كانت لديك أملاك في شكل عقارات فاقضِ وقتًا إضافيًا في العمل عن قرب مع مسئولي التخطيط والتقسيم. ولن ينفعك هذا فقط عندما تحتاج إلى معاونتهم في التعامل مع الأمور المهمة بل أيضًا سيساعدك في ضمان نمو حقيقي يؤثر على الجميع ويكون في صالحهم. أما إذا كنت لا تزال لا تحب الطريقة التي تُعالج بها الأمور، فالجأ إلى الجهة التي توفر دعمًا لمشروعك. صغار رجال الأعمال دائمًا ما يكونون قادة سياسيين يتمتعون بالكفاءة.

الفصل الثاني

أهمية التخطيط الاستراتيجي



عملية التخطيط

أنت بحاجة إلى ألا يكون لديك فقط أهداف وغايات مميزة ولكن أيضًا خطة شاملة للعمل. يمكننا أن نطلق على هذه الخطة اسم الخطة الاستراتيجية. لقد أصبح هناك قلة من الأفراد الناجحين في مجال إدارة المشروعات دون أن يعرفوا وجهتهم وكيفية الوصول إليها. إذا كنت ما زلت تعمل لدى شخص آخر ولم تضع خطة لنفسك، فضع جدولاً زمنيًا لترك هذا العمل وبدء العمل الحر. وإذا كنت حاليًا من مديري المشروعات ولكنك تفتقر إلى الأهداف والخطط الخاصة بتحقيق تلك الأهداف، فقد حان الوقت لتجلس وتفكر.

تحديد الأهداف

فيما يلي بيان ببعض الأهداف العامة التي ينبغي أن تضعها في اعتبارك. وهذه ليست القائمة بأكملها، ولكنها أفكار مقدمة فقط على سبيل الإرشاد.

عليك توخي الحذر عند التخطيط لأهدافك؛ فظروف كل شخص تختلف عن الشخص الآخر وتتطلب دراسة دقيقة وتخطيط فريد.

- أود أن أصبح رجل أعمال مستقلاً في خلال ثمانية عشر شهرًا.
- أود أن أوفر لأسرتي احتياجاتهم كافة في خلال عامين.
- أود أن أكون مستقلاً ماليًا في خلال عشر سنوات منذ بدء مشروعي.
- أود أن أوظف زوجتي و/ أو أبنائي.
- أود أن أترك لورثتي مشروعًا ناجحًا.

يجب أن تكون أهدافك منظمة؛ حتى تتسنى فرصة معقولة لتحقيقها. فالأهداف غير الواقعية ستؤدي فقط للإحباط والاكتئاب. بالإضافة إلى ذلك، حاول أن تجعل أهدافك بسيطة ومحددة، وتأكد من إمكانية تقييمها وإعادة النظر فيها مع مرور الوقت.

التخطيط الاستراتيجي

إن الخطوة التالية بعدما تصورت أهدافك هي أن تعد خططًا مختلفة للعمل والتي من شأنها أن تمهد لك الطريق في مجال إدارة المشروعات. إن خطط العمل بمثابة مرشد له أهداف متعددة والذي من شأنه أن يوجهك إلى الطريق الصحيح ويضمن لك درجة من النجاح أكبر مما كنت تتوقع.

إن التخطيط الاستراتيجي ببساطة مجرد إجراء عن طريقه يمكنك أن تنظر إلى مشروعك في نطاق المحيط الخارجي الكامل للمشروع والبيئات المحيطة به خاصةً المتعلقة بأسواق المشروع. فبعدما تصورت أهدافك، خطِّط مسار العمل

مستخدمًا مواردك الداخلية. وفي الحقيقة، إن عملية التخطيط الاستراتيجي بمثابة سلسلة تتكون من عدة مراحل للتخطيط والتي بمجرد فهمك لها وإتقانها وتنظيمها تصبح بمثابة خطتك الاستراتيجية. وتلك المراحل هي:

- **الخطط قصيرة الأجل**: تُوضع هذه الخطط للوصول إلى مجموعة الأهداف الناجحة التي يجب تحقيقها في خلال عام.
- **الخطط متوسطة الأجل**: وتمهد هذه الخطط الطريق للوصول إلى مجموعة الأهداف الناجحة التي يجب تحقيقها في خلال سنة إلى خمس سنوات.
- **الخطط طويلة الأجل**: تُنظم خطط العمل تلك للمساعدة في الوصول إلى مجموعة الأهداف المخطط تنفيذها في مدة تتجاوز الخمس سنوات.
- **خطط الطوارئ**: هذه الخطط بمثابة تقنيات مثيرة معدة للتعامل في حالة وجود عامل خارجي أو أكثر يهدد استمرار المشروع.

منذ أكثر من ٣٥ عامًا، تجاوزت قلة قليلة من الشركات في تخطيطها الأمور المتوقعة، بينما كانت الدورات المالية والاقتصادية متوقعة إلى حدٍ لا بأس به. ولقد غير كل ذلك حظر تصدير النفط العربي عام ١٩٧٣ وأزمة البترول التي حدثت عام ١٩٧٩ وهجمات الحادي عشر من سبتمبر عام ٢٠٠١ وإعصار عام ٢٠٠٥. وتواجه الشركات الأمريكية - سواء أكانت صغيرة أم كبيرة - العديد من القوى الخارجية والمعروفة في مجال الإدارة بالقوى الخارجة عن

السيطرة. تقع تلك القوى خارج نطاق السيطرة المباشرة للمديرين، وفي بعض الأحيان خارج العملية السياسية ككل.

إن التخطيط يُعد أهم جزء في عملية اتخاذ القرار. ويُعد التخطيط أيضًا ضرورة بالنسبة لأية شركة مهما كان حجمها. ولا بد أن تتضمن عملية إدارة المشروعات الصغيرة بشكل أساسي التخطيط حتى تصبح على مستوى المنافسة. ويُعد التخطيط عملية فعالة يجب تقييمها وتعديلها على أساس منتظم. فعلى سبيل المثال، يجب ألا تظل خطة ما طويلة الأجل أعدت منذ عشرين عامًا وتم تطويرها في عام ١٩٩٥ كما كانت منذ عشرة أعوام مضت. وإذا بقيت كما هي، فإنك حينئذٍ ستواجه مشكلة. وسيؤدي هذا النوع من عدم المرونة إلى خطأ خطير في التقدير في السوق.

الخطة الاستراتيجية النهائية

تعتبر خطة العمل- وفقًا للنهج التقليدي - أداة لجمع المال من أجل بدء تأسيس مشروع ما أو التوسع فيه. وعلى الرغم من ذلك، فإن خطة العمل لها هدفَ آخر بشكل كبير. فخطة العمل تعد في المقام الأول أداة تخطيط استراتيجية. أما الوظيفة الثانوية لها، فهي جمع رأس المال. إن الإعداد للخطة يفرض على واضعها ومصممها (مدير المشروعات) أن يقوم بتقييم توقعات النجاح أو الفشل في السوق.

إن وضع خطة عمل جيدة عملية مرهقة وتستغرق شهورًا لإنجازها. إن الخطة النهائية - التي تتراوح ما بين ٣٠ و١٠٠ صفحة - هي الدليل المطلق على ما إذا كان المنتج أو الخدمة التي تقدمها ستحظى بالنجاح في السوق أم لا. وتفرض عليك هذه العملية أن تمعن النظر في أي شي يتعلق بالمخاطر التي من

الممكن أن تحف هذا المشروع من الآن وامتدادًا إلى العشر سنوات القادمة. إن متطلبات رأس المال والمنافسة واعتبارات التشغيل ما هي إلا مجرد بعض الأمور التي يتم استعراضها وفحصها في خطة العمل.

إن وضع خطة للعمل يشبه إعداد بوليصة تأمين. حيث إنها تقلل من المخاطر التي من الممكن أن تعيب مشروعك. ومن الضروري أن تُطور خطة العمل سواء أكنت من مديري المشروعات الجدد أو ذوي الخبرة. وأثناء عملية وضع خطط العمل، يتم التعرف على الفرص والمخاطر. وربما تقنعك الخطة ألا تستمر في مشروعك أكثر من ذلك، وفي هذه الحالة تكون الخطة قد قدمت لك خدمة. ومن ناحية أخرى، قد تؤكد خطة العمل الحاجة إلى منتج أو خدمة معينة ولكن في الوقت نفسه ربما تجبرك على تغيير موقفك تجاه التوزيع أو التسويق أو التخزين أو العوامل الأخرى التي تتعلق بالمنتجات أو الخدمات المتاحة.

لا يمكن التأكيد بالقدر الكافي على أهمية وضع خطة عمل بشكل جيد. سواء أكان مشروعك المقترح أو القائم بالفعل مشروعًا صغيرًا تعمل فيه لبعض الوقت أم مشروعًا كبيرًا، عليك أن تطور خطة عملك لتعرف وضعك الحالي. وتعد خطة العمل هي أداة التخطيط الاستراتيجي النهائية. وربما تحتاج إلى مساعدة شخص متخصص عند وضع خطة عملك إذا لم تكن قد وضعت خطة عمل من قبل.

العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على عملية إدارة المشروعات

إن العوامل الخارجية هي تلك التي تؤثر على السوق الذي يخدمه مشروعك ولكنها عمومًا تكون خارج نطاق سيطرتك. أما العوامل الداخلية، فهي

الموارد التي تقع تحت سيطرتك وتحت تصرفك فتؤثر فيها أو تزيل بها التهديدات التي تسببها العوامل الخارجية. ويعد ما هو آتٍ نموذجًا للعوامل والقوى الخارجية:

- السياسات والتشريعات الحكومية
- الاتجاهات الاقتصادية
- التغيرات التي تطرأ على حياة السكان
- الثروة الاقتصادية للعملاء
- التغيرات التي تطرأ على عادات الشراء
- الشروط والضغوط التنافسية
- الدورات الاقتصادية
- حالة التكنولوجيا
- تغير نماذج الطلب
- اتجاهات الصناعة
- الاتحادات
- التضخم
- الأحداث الدولية
- المنافسون

ويعد ما هو آتٍ نموذجًا للعوامل والقوى الداخلية:

- خطط الترويج
- خطط التوسع
- حدود القدرات

- طرح منتجات جديدة
- إلغاء منتجات
- تغير فريق المبيعات
- سياسات تحديد الأسعار
- توقعات الربح
- توسع السوق ليشمل عملاء ومناطق جديدة

أسئلة مهمة يجب أن توضع في الاعتبار

١ـ هل لديك بيان كتابي بمهمة شركتك أو الغرض منها؟

لن يمكنك وضع الأهداف دون رؤية مسبقة. إذا لم تقم بذلك، فسوف تفقد القدرة على توقع الاتجاهات المستقبلية والتكيف معها.

الإجراءات التصحيحية

بصفتك مدير مشروعات، عليك أن تضع بيانًا حقيقيًا مبسطًا بالمهمة عن طريق التخطيط للأمور التي يتعين إنجازها وكيفية القيام بها. وبعد ذلك، عليك أن تبين تلك الرؤى للموظفين كافة وتقوم بتقييمها بشكل ثابت لتضمن المضي في الاتجاه المناسب.

٢ـ هل قمت بوضع أهداف عامة ومفصلة؟

تحتاج شركتك إلى أهداف عامة ومحددة للعمل على تحقيقها. وإذا افتقدت ذلك، ستفقد شركتك الاتجاه الذي تسير وفقًا له؛ مما يؤدي إلى عدم قدرة شركتك على تجنب العقبات والتغلب عليها.

الإجراءات التصحيحية

اجلس وضع الأهداف العامة والمحددة. أطلع جميع أعضاء شركتك وموظفيك على تلك الأهداف التي توصلت إليها. عدِّد الأهداف بطريقة يسهل فهمها. وأهم ما في الأمر أن ترصد النتائج دائمًا، وأن تعدِّل الأهداف وفقًا للمتطلبات التي تفرضها العوامل الداخلية والخارجية.

٣ـ هل قمت بإعداد خطة طويلة الأجل يمكن تطويرها؟

إذا لم تكن قمت بذلك، سيفقد مشروعك الاتجاه المنظم. فالانتقال إلى اتجاه غير مناسب من الممكن أن يعرض بقاءك في السوق التنافسية المتزايدة للخطر. نتيجة لذلك، ستضيع فرص الربح. وفي الوقت الحاضر، تكون نتيجة الأخطاء مكلفة ولا تُقبل بالقدر الذي كانت تُقبل به في الماضي.

الإجراءات التصحيحية

قم بتطوير النهج الذي تسير عليه عند وضع خطة طويلة الأجل. استعرض الغرض من هذا التخطيط بصورة دورية وقم بتعديل عملية التخطيط في الوقت المناسب. وبالإضافة إلى أنشطتك اليومية، استقطع جزءًا من وقتك للتخطيط المسبق.

٤ـ هل تتفق خططك الخاصة بالمشروع مع كل من القوى الداخلية والخارجية التي تؤثر على شركتك؟

إذا لم تكن خططك تتفق مع تلك القوى، فمن الممكن أن تدمر قائمة القوى الخارجية السابق ذكرها مشروعك. وربما تأتي التعديلات الداخلية اللازمة للتعامل مع التهديدات الخارجية ببطء شديد.

الإجراءات التصحيحية

طوِّر خططك واضعًا في الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية. تمسك بأهدافك حتى إذا فقدت العوامل الداخلية القدرة على تغيير القوى الخارجية؛ وبالتالي فإن ذلك سيجبرك على تعديل خططك. وبعبارة أخرى، عليك أن تقوم بتقييم القوى الخارجية بصورة دورية وتقوم بتعديل خططك الداخلية لتتكيف معها.

٥ـ هل قمت بتقييم منافسيك بشكل فعلي؟

يمكن أن يكون منافسوك مصدرًا جيدًا ومجانيًا للمعلومات. لا تدع منافسيك يستحوذون على فرص السوق عن طريق التزامك الشديد بمبدأ تكافؤ الفرص الذي يُضيع عليك العديد من الفرص. واعلم أن إخفاقك في التعلم من منافسيك يكفك كثيرًا فيما يتعلق بفقد الفرص والوقوع في الأخطاء.

الإجراءات التصحيحية

انتبه دائمًا لقيام منافسيك بأي تغيير في الأسلوب وفي الخطط الاستراتيجية. اطرح على عملائك أسئلة تتعلق بمنافسيك. ويمكنك أيضًا أن تسأل منافسيك الذين تربطك بهم صداقة وستندهش عندما تكتشف الكثير من خلال تلك الأحاديث. أنصت وتعلم وقم بتغيير بعض الأشياء عند اللزوم. قم بتقديم أفكار جديدة من أجل تطوير الخدمات والمبيعات في الوقت المناسب. حاول دائمًا أن تسبق منافسيك إن لم يعرضك ذلك للخطر بصورة كبيرة.

٦ـ إن تكرار الأزمات يجبرك على القيام بتغييرات لم تحلل بعناية وبطريقة مدروسة. فهل لديك خطط لتلك الأوقات؟

إذا لم يكن لديك تلك الخطط، فإن القرارات غير المخطط لها والمندفعة ربما تكون خاطئة ومكلفة، كما أنها تؤدي تدريجيًا إلى فوضى داخل شركتك.

الإجراءات التصحيحية

تكون الشركة المنظمة جيدًا مُعدة لمواجهة الأزمات وللتعامل معها بسرعة وبشكل حاسم عن طريق عملية التخطيط الاستراتيجي، ويكون أيضًا لطاقم العمل المدرب جيدًا وكذلك أيضًا للمستشارين دور فعال في أوقات الأزمات. وتتخطى الإدارة الجيدة الأزمات كما أنها تتوقع حدوثها ولديها الخطط الطارئة المناسبة للتعامل معها. فإذا تكررت الأزمة نفسها - ولكنها كانت غير متوقعة - فعلى الأقل يمكنك أن تتعلم كيف تتعامل معها.

٧ـ هل تعكس العبارات الثلاث التالية موقفك تجاه التخطيط؟

(أ) إنه ضروري لضمان النمو الناجح لشركتك.

إن لم تقم بالتخطيط، فإن هذا يدل على فقدك الاتجاه عمومًا. ونتيجةً لذلك، ستنحرف عن النظام. وسيؤدي ذلك أيضًا إلى إصابة الموظفين والبائعين بالحيرة وعدم معرفتهم بالاتجاه الحقيقي للشركة، وعدم تحسُّن موارد الشركة؛ مما يؤدي إلى فقد الفرص والحكم الخاطئ وتأثُّر شركتك في ظل المنافسين المستعدين جيدًا للمنافسة.

(ب) إنه ضروري في الأحوال كافة.

إذا كانت إجابتك لا، فتذكر أن التخطيط المسبق ضروري في أي عمل حتى يظل هذا العمل تنافسيًا. وإن لم تقم بذلك، فلن تستطيع أن تشترك في المنافسة على

المدى البعيد، وستتأثر أرباحك وحصتك في السوق وخصوصًا في أوقات الركـود الاقتصادي، وسيكون علاج هذا الموقف أصعب وأقسى مع مرور الوقت.

(جـ) إنه ضروري حتى إذا كانت عملياتي التجارية صغيرة.

إن التخطيط ضروري للعمليات التجارية كافة مهما كانت صغيرة، بما في ذلـك الأعمال التي تُباشَر من المنزل. فنجاح أي عمل يعتمد على التخطيط وكذلك أيـضًا على وضع الأهداف. ولا يرتبط التخطيط بكون الشركة صـغيرة أم كبـيرة؛ فعـدم التخطيط يؤدي إلى تعدي منافسيك لحصتك في السوق وفقدك للفرص ووقوعك في أخطاء عند الحكم على الأمور وفقد اتجاه الـشركة عمومًـا. وسـتكون النتيجـة الطبيعية لذلك هي الانحراف عن التنظيم وحلول الفوضى.

الإجراءات التصحيحية

قـم بتخطـيط طويـل ومتوسـط وقـصير الأجـل، بالإضـافة إلى التخطـيط للأزمات. تأكد من توفر موارد كافية لدعم محاولات التخطيط. اسمح لمـوظفي الشركة بمختلف مستوياتهم بالمشاركة في عملية التخطيط. وأهم ما في الأمر هـو أن تشرح عملية التخطيط للموظفين كافة؛ لتضمن أنهم جميعًا قد فهموا الهدف منها وغرضها.

٨ـ بالإضافة إلى الأنشطة اليوميـة، هـل بإمكانـك أن تجـد وقتًـا للتخطـيط المسبق؟

تُضيع العديد من المقاطعات والمداخلات التـي تتعلـق بأشـياء غـير مهمـة وقت الإدارة الثمين. وبالإضافة إلى ذلك، فإن عدم استعدادك أو عدم قدرتك

على تفويض المسئوليات إلى الأشخاص الآخرين من أجل المساعدة في تحمل أعباء العمل يستهلك الوقت الثمين اللازم لتخطيط الأهداف.

الإجراءات التصحيحية

إن التنظيم والإدارة الجيدة للعمليات التجارية يوفر لك الوقت للتخطيط. تجنب وامتنع عن المقاطعات والمداخلات غير المجدية. احرص على أن يكون لديك موظفون مدربون جيدًا على المساعدة في الأنشطة اليومية، حتى يتوفر لك الوقت للتخطيط. يجب تخصيص وقت محدد يوميًا لتخطيط الأهداف. لن يأخذ التخطيط منك وقتًا طويلاً إذا قمت بالتخطيط بشكل يومي.

٩ـ كيف تقوم بتوقع التطورات المستقبلية؟

(أ) هل ترصد وضع الشركة الحالي عن طريق الملاحظة بالطرق غير الرسمية (غير العددية)؟

تذكر أن تجاهلك لرد فعلك التلقائي من الممكن أن يكون مكلفًا؛ فالقرارات البديهية تعتبر ثمينة وذات قيمة في الوقت الحاضر.

الإجراءات التصحيحية

تعتبر الملاحظة التي يتم تسجيلها بالطرق غير الرسمية من طرق البحث الموثوق بها. لذا؛ طبقها ولكن بطريقة صحيحة. استخدم المعلومات التي قمت بتجميعها بالطرق غير الرسمية بالإضافة إلى نتائج الطرق العلمية الأخرى.

(ب) هل ترصد وضع الشركة الحالي عن طريق الملاحظة بالطرق الرسمية (العددية)

لا توضح الأرقام دائمًا حقيقة الأمر، ولكنها على الرغم من ذلك تُعد دليلاً جيدًا. فيمكن أن تُستخدم الأرقام المرتبطة بأحداث سابقة كوسيلة لتقدير الأحداث المستقبلية المحتملة. وربما تغفل عن بعض النتائج المهمة المحتملة إذا أهملت طرق التوقع الرسمية المعتمدة على الأرقام، وكذلك أيضًا من الممكن أن تفقد الأساس الذي تعتمد عليه عند القيام بمناقشات عقلية مع المصرفيين والمستثمرين والباعة والموظفين وهكذا فيما يتعلق بالأداء الخاص بالقوائم المالية واتجاهات السوق.

الإجراءات التصحيحية

استخدم طرق التوقع الرسمية المعتمدة على الأرقام مع الطرق التجريبية والطرق الأخرى غير الرسمية. جِّمع أرقامك باستخدام طرق البحث الأولية، وقم بتجميع الأرقام التي من الصعب الوصول إليها بنفسك أو عن طريق الاستعانة بشركات متخصصة في مجال البحث والدراسة إذا كانت الميزانية تسمح. وكذلك أيضًا، جمع المعلومات العددية الثانوية التوقعية عن طريق الاعتماد على مجال عملك الحالي والاعتماد على المصادر الحكومية. وتُعد المعلومات الثانوية أقل تكلفة واستهلاكًا للوقت. وبصفة عامة، فإن استخدام العديد من المعلومات الثانوية غير المكلفة مع قليل من المعلومات الأولية سيوصلنا إلى النتائج المرغوب فيها. اقرأ وافهم واستخدم ما تضمنته المعلومات العددية المجمعة، بصرف النظر عن الطريقة أو مجموعة الطرق المستخدمة.

١٠ـ هل توقعت الأحوال الاقتصادية الحالية؟

إذا لم تكن توقعت الأحوال الاقتصادية الحالية، فانتبه من الآن. فإن للاستجابة المتأخرة لتباطؤ النشاط الاقتصادي و/ أو الصناعي - والتي تتضمن عدم التحكم في النفقات - تأثيرًا سلبيًا يتمثل في انخفاض الأرباح أو توقف المشروع نفسه. وفي المقابل، إن الاستجابة البطيئة للتوسعات الاقتصادية تؤدي إلى فقد فرص ربح. إن هامش الربح هو بصفة عامة أعظم هامش يتم الوصول إليه بعد فترات الكساد الاقتصادي، في مرحلة الانتعاش الاقتصادي المبكرة.

الإجراءات التصحيحية

انتبه للمؤشرات الاقتصادية. اقرأ المجلات التجارية المتعلقة بمجالك والأخبار التجارية بوجه عام. تماشَ مع المؤشرات الاقتصادية المتعلقة بصناعتك. التمس النصيحة من خبراء صناعتك ومن الأفراد الذين يفهمون الأوضاع الاقتصادية عمومًا.

١١ـ هل خططت للتغيرات التكنولوجية التي ربما تؤثر على نشاطك؟

إذا لم تكن خططت لتلك التغيرات، فإنك لن تستمر. فسوف تتأثر المبيعات؛ حيث إن منتجاتك وخدماتك وطرقك ومعداتك وأسعارك أصبحت قديمة ولا تتفق مع المنافسة أو تتقدم عليها. وستصبح عروضك التي تقدمها للسوق فيما يتعلق بخدماتك ومنتجاتك أقل جاذبية وأكثر غلوًا مع مرور الوقت.

الإجراءات التصحيحية

توقع التغيرات التكنولوجية وتقبلها. ادرس تأثير تلك التغيرات والتعديلات على نشاطك. قم بإعداد ميزانية خاصة بالبحث والتنمية؛ فمن

الممكن أن يحقق استثمار صغير جدًا في مجال البحث والتنمية للشركات - بما في ذلك الشركات الصغيرة - أرباحًا كبيرة. ابتكر الجديد - إذا دعت الحاجة إلى ذلك - فيما يتعلق بتطوير المنتجات والخدمات. استغل دائمًا كلاً من الأساليب التكنولوجية الحديثة وأحدث الطرق والخصم الضريبي الخاص بالبحث والتنمية في صناعتك بالدرجة الممكنة.

١٢- هل تضع في اعتبارك الاتجاهات الاجتماعية؟

إذا لم تراعِ الاتجاهات الاجتماعية، فربما تفقد نجاحك مقارنةً بمنافسيك الذين ينتبهون للموضة وللاتجاهات العامة وللتغيرات التي تطرأ على معايير المجتمع. إن رفضك الانتباه للاتجاهات الاجتماعية والتغير للتكيف معها سيجعل منتجاتك وخدماتك قديمة، وفي النهاية سيؤثر ذلك على إيرادات وأرباح مشروعك. ونتيجةً لذلك، سيتعرض استمرار مشروعك للخطر باستمرار.

الإجراءات التصحيحية

انتبه للاتجاهات الاجتماعية كافة وخاصةً تلك التي تؤثر على صناعتك ومشروعك؛ فبإمكانك تحقيق الكثير من الأرباح من خلال التخطيط الناجح المتعلق بكيفية تغيير الأساليب والموضات الخاصة بصناعتك لتواكب الاتجاهات الاجتماعية. قم بمراعاة احتياجات فئة معينة قد أغفلتها في الماضي؛ فمن الممكن أن تكون مصدر عائد وربح إضافي. كن مستعدًا لتغيير خطط التسويق والترويج لتتكيف مع الاتجاهات الاجتماعية المتغيرة.

١٣- هل توقعت كيف يؤثر تغير السياسات الحكومية على شركتك؟

إن تغيُّر سياسة الحكومة يؤثر على كل شيء؛ بدءًا من التجارة الداخلية إلى الترخيص المحلي للشركات. وعدم توقع تلك التغيرات أو التخطيط لها يجعلك غير مستعد لتغيير هيكلك الإداري الداخلي لتتكيف مع التغيرات التشريعية والقانونية القادمة، وعقوبة انتهاك أي قانون هي العقاب و/ أو الغرامة.

الإجراءات التصحيحية

قم بمتابعة ودراسة جميع القوانين الجديدة والسياسات المقترحة، خاصةً تلك التي ستؤثر على مجال نشاطك التجاري وعلى شركتك. إن الحكومات - سواء أكانت محلية أم فدرالية - دائمًا ما تغير السياسة على أساس ثابت؛ فتصدر تشريعات جديدة وتلغي التشريعات القديمة. وانتباهك لتلك العملية يؤكد استمرار إذعانك واتباعك لهذه السياسات والقوانين.

١٤- عندما تجد أن هناك ضرورة للتغيير، فهل تقوم بالتغيير بشكل حاسم ومبدع؟

إذا لم تقم بالتغيير، ستصبح المشاكل محتملة الحدوث حقيقية بالفعل، بل ومن الممكن أن تصبح تلك المشاكل الحقيقية خارج السيطرة. وكلما تأخرت في حل المشاكل والصعوبات، ازدادت صعوبة الوصول إلى حلول لها.

الإجراءات التصحيحية

حلل المشاكل كافة بعناية. حدد مسارًا للعمل وتحرك بسرعة وبشكل حاسم. لا تخف من اتخاذ أي إجراءات جديدة ومبتكرة لعلاج المشاكل، وخاصةً إذا كانت تلك الطرق والإجراءات تم التخطيط لها جيدًا وتم تقييمها.

١٥ـ هل تقوم بتقسيم الموظفين في شركتك إلى مجموعات يسهل إدارتها؟

إن لم تقم بذلك، فستنتشر الفوضى في عملية التشغيل والإدارة الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى وجود عقبات في عملية التشغيل. وسيحدث بشكل متكرر توتر بالعلاقات الداخلية بين وحدات التشغيل، وسيصبح من الصعب الوصول إلى حل للمشكلات التي تواجه الشركة، وسيصحب ذلك العواقب المتزايدة التي ستؤثر على شركتك.

الإجراءات التصحيحية

قم بدراسة البيئة الخارجية المحيطة بالشركة والتي تؤثر على أداء كل قسم أو إدارة على حدة. حلل البيئة الداخلية الملائمة واللازمة لمواجهة تلك الأخطار. وبعد ذلك، حدد المهام التي يقوم بها كل قسم أو إدارة؛ وذلك لتقليل أو إزالة الأخطار التي قد تكون موجودة بالفعل أو متوقع حدوثها. تناقش مع جميع موظفي تلك الوحدات التشغيلية (ومع الأفراد الآخرين الذين يريدون أن يعرفوا) الغرض وراء أي قرار تأخذه.

١٦ـ هل قمت بشرح أهدافك بالتفصيل لكل موظف حتى يتمكن من القيام بدوره؟

إذا لم تكن قد قمت بذلك، ستفقد القدرة على تحقيق الأهداف والغايات الموضوعة، وسيكون موظفوك غير قادرين على تحديد دورهم المتوقع؛ فيمنعهم ذلك من الإنتاج على أحسن مستوى ومن تحقيق تلك الأهداف.

الإجراءات التصحيحية

حدد الأهداف بالتفصيل التي تكفي لمنع الوقوع في أي سوء فهم فيما يتعلق بالدور المتوقع القيام به من جانب كل موظف. تأكد أنك شرحت بوضوح

الدور المتوقع القيام به من جانب كل موظف. قم بعد ذلك برصد النتائج كافة على أساس فردي، وعدل الأهداف إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

١٧ـ هل يعتبر تخطيط المشروع جزءًا لا يتجزأ من عملية تقييمك للمشروع؟

إذا لم يكن، فربما تفوق تكاليف المشروع التوقعات، وربما يتم تقدير الوقت بشكل خاطئ، أو ربما لا يتوفر الموظفون المناسبون عند الحاجة، أو ربما لا يستغل الوقت والجهد في العمل المناسب. ويمكن أن تسبب تلك العوامل كارثة للشركات الصغيرة التي تعتمد على العطاءات، والتي يكون إجمالي إيراداتك بها ثابتًا لا يمكن تغييره.

الإجراءات التصحيحية

قم بمراجعة وتقدير التكاليف بشكل ثابت؛ حتى لا تتعدى الحد المقدر لها. وقم بتقدير باقي عناصر المشروع مع تقدير دقيق للوقت الذي ستستغرقه تلك الأعمال. سجِّل بيانات المشروع كافة كمرجع مستقبلي يمكن الاستعانة به عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بالتكاليف. وتُعد تلك البيانات مهمة عند تقدير تكلفة مشروعك المستقبلي.

١٨ـ هل مكتبك الرئيسي أدق في تقديراته المتعلقة بمدة العمل من تقديرات موظفي الموقع ومديري مشروعاتك؟

إذا لم يكن مكتبك الرئيسي أدق في تقديراته (وهي الحالة دائمًا عند إدارة العمليات التي تتم في المواقع الميدانية) فربما يكون سبب ذلك أن نظرة المكتب الرئيسي للمشروع الميداني ككل تُعد نظرة غير واقعية. فالمكاتب الرئيسية عمومًا لا تنظر للعمال المحليين ولقدراتهم بطريقة واقعية. وبالإضافة إلى ذلك،

لا يدرك المكتب الرئيسي التأثير السلبي لعدة أمور؛ مثل الجو العاصف وأحوال الموقع الرديئة ومشاكل العمل الميداني على العمال؛ حيث إنه بعيد عن العمليات الميدانية.

الإجراءات التصحيحية

من الضروري أن يكون المكتب الرئيسي قريب من موقع العمل. حاول أن تقيم علاقة عمل جيدة مع موظفي العمل الميداني وحاول أن تعرف كل المعلومات الخاصة بهم وبظروف العمل في المواقع الميدانية.

١٩- هل نظام رفع التقارير الخاص بتكلفة العمل الميداني والوقت المستغرق مصمم حقًا لينبهك مبكرًا بتجاوز التكلفة والوقت فيكون أمامك الوقت لاتخاذ الإجراءات التصحيحية؟

إذا لم يكن مصممًا لذلك الأمر، فإن تكلفة السفر والعمال والمعدات والنفقات الأخرى ربما تفوق التقديرات الأصلية بسرعة. ونتيجة لذلك، يتأثر الربح والمشروع ككل. وكذلك أيضًا، تسبب المشاكل المتعلقة بالزمن المحدد للمشروع العداء بين الموظفين والإدارة والمقاولين كما تسبب تأخيرات مكلفة فيما يتعلق بتنفيذ المشروع.

الإجراءات التصحيحية

ضع نظامًا مناسبًا لرفع التقارير الخاصة بتكلفة وبزمن المشروع . تأكد أن هذا النظام يتم تنسيقه بين العاملين بالموقع الميداني والمكتب الرئيسي. شارك الموظفين المناسبين في وضع نظام دقيق ومألوف لرفع تقارير المشروع. اختر

شخصًا ليكون مسؤولاً عن هذه العملية. وسيساعد العمل بالقرب من موظفي المشروعات على إدراك المشاكل بسرعة، وكذلك التوصل إلى حلول بسرعة لتتمكن من تجنب الصعاب أو تقليلها.

٢٠- هل تعتمد على كلٍ من موظفي المكتب الرئيسي وموظفي الموقع في وضع التقارير الخاصة بالتكلفة والزمن المحددين للمشروع؟

إذا لم تكن تعتمد عليهم، فربما يفقد موظفو المكتب الرئيسي والموقع التواصل فيما بينهم. وربما لا تحصل على المعلومات اللازمة للحصول على تقارير دقيقة. وربما لا يكون هناك معيار أو مبدأ ثابت لنظام رفع التقارير.

الإجراءات التصحيحية

اعقد اجتماعات متكررة بين موظفي المكتب الرئيسي والموقع. قم بتعيين موظف مُدرب جيدًا ويكون مصدر ثقة (من الممكن أن تكون أنت بصفتك المدير المالك) ليكون مسؤولاً عن التقارير والجداول الزمنية كافة. كلِّف هذا الشخص بتوزيع جميع التقارير على الأشخاص المناسبين.

٢١- عند وضع جدول زمني للمشروعات، هل قمت بتخطيط مسبق لتتأكد من وجود رأس مال كافٍ؟

يسبب التمويل غير الكافي تأخير إنجاز مشروعك أو إنجاز خطة العمل. ويكون هذا مكلفًا وخاصةً فيما يتعلق بالإخفاق في إنجاز الهدف وفي استخدام الموارد. وقد يتأثر العميل أيضًا بهذا الأمر ولن يشعر بالرضا تجاه منتجاتك وخدماتك، هذا فضلاً عن العقوبات و الغرامات المالية المفروضة وفقًا لبنود العقد بسبب التأخير عن الموعد المحدد.

الإجراءات التصحيحية

ضع لكل مشروع خطة مفصلة للتمويل وقدِّر متطلبات رأس المال. قم بإعداد قائمة بجميع مشاكل الموقع المحتملة والتي ربما تتطلب تمويلاً إضافيًا، ثم بعد ذلك قم بوضع ميزانية للمشروع. حلل وصحح الفروق بين مبالغ الميزانية والنتائج الفعلية على أساس ثابت.

٢٢ـ هل أعطيت مديري مشروعاتك فرصة المشاركة في التخطيط للمشروعات المختلفة؟ هل أخبرت مديري مشروعاتك وموظفيك عن الموقع الذي يناسب خطة مشروعك؟

إن لم تكن أعطيتهم الفرصة، فلن يستوعبوا بدرجة كبيرة دورهم المتوقع وما الأهداف التي تسعى لتحقيقها. فربما لا يشبه المشروع بشكله النهائي الخطة الأصلية. وسيؤدي عدم تواصلك مع موظفيك فيما يتعلق بإدارة المشروع إلى تعطيل المشروع ووقوع مشاكل تتعلق بالعمل وسوء فهم، وكل ذلك يكون له تأثير سيئ على العميل وشعوره بعدم الرضا تجاه منتجاتك وخدماتك.

الإجراءات التصحيحية

دع مديري وموظفي مشروعاتك يشاركون في مراحل التخطيط كافة؛ حتى يتمكنوا من الإلمام التام بالتفاصيل كافة وبدورهم المتوقع. اقتطع بعض الوقت لتستمع لأفكارهم وللأمور الأخرى التي ستؤثر مباشرةً على نتيجة المشروع. ولا يعد هذا تضييعًا للوقت؛ فقد يؤثر في النهاية على معدل إنتاج المشروع ونتائجه ومعنويات الموظف بطريقة إيجابية جدًا. اقضِ وقتًا إضافيًا - حينما وحيثما تجد ذلك مناسبًا - لتتعرف على العمال والحرفيين المكلفين بتنفيذ المشروع ولتستمع لأفكارهم.

٢٣ـ هل يتوفر لديك شخص يمكن أن يحل محلك في أية حالة طارئة؟

إن لم يتوفر لديك، فقد يتوقف العمل لبعض الوقت. وربما لا تُتخذ القرارات الحاسمة؛ مما قد يهدد استمرار مشروعك ويؤدي إلى توقفه.

الإجراءات التصحيحية

يمكن أن يتولى الأمر في حالة غيابك المساعد الإداري المدرب جيدًا. قم دائمًا بتفويض سلطة اتخاذ القرارات للآخرين على أساس ثابت؛ لتتأكد من قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات الحاسمة في غيابك. وستوفر بوليصة التأمين، في حالة حدوث مكروه لصاحب المشروع، قدرًا كافيًا من المال للشخص البديل - سواء أكان من الأسرة أم شريك أم موظف - ليتمكن من تمويل العمليات المستمرة أو مشروع جديد.

٢٤ـ هل قمت بإعداد شخص ليساعدك ويخلفك ويكون بمثابة مدير عام؟

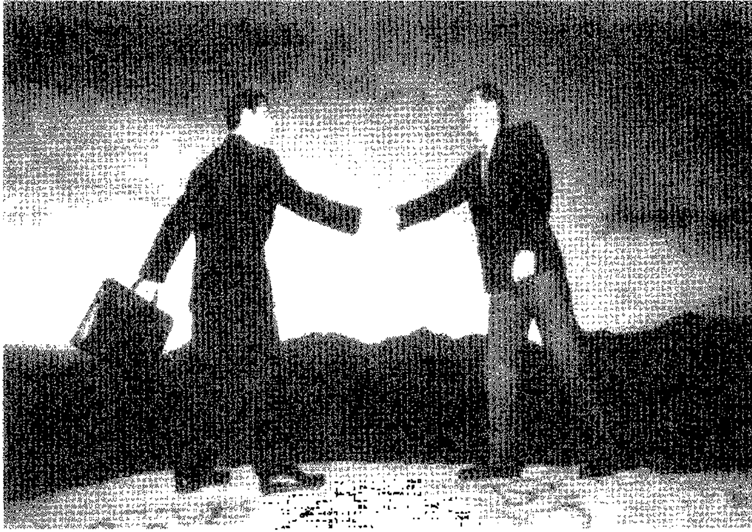
إذا كانت إجابة هذا السؤال لا، فحينئذٍ سيفقد مشروعك البنية الإدارية التي يُقام على أساسها. وإذا داهمك المرض، فإنك لن تجد من يتولى القيادة ومتابعة نشاط المشروع. ومع النمو المتزايد لمشروعك، سيكون تحملك لمهام الإدارة بمفردك بمثابة عبء ثقيل جدًا عليك وسيستنفد وقتك كله.

الإجراءات التصحيحية

سيوفر لك المساعد الإداري الوقت لإدارة الشركة والعمل على توسيعها بالطريقة الصحيحة. كما أن إعداد شخص جديد ليساعدك ويخلفك قد يقدم ويعرض أفكارًا جديدة ربما ينمي عائد شركتك وأرباحها. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن إعداد الوريث الشرعي ليتولى الأمر يومًا ما. كما يجب وضع الخطط التي تواجه الطوارئ بشكل مسبق مثل تلك التي تقلل الضرائب وتحسن نسبة صافي الأرباح.

الفصل الثالث

الهيكل التنظيمي للشركات



أهمية التقييم

الأشكال القانونية للشركات

من الضروري أن يختار مديرو المشروعات لشركاتهم الهيكل القانوني المناسب. فالشكل القانوني للشركة - سواء أكانت جديدة أم قائمة بالفعل - يحدد بدرجة كبيرة الطريقة التي يسير بها العمل، بغض النظر عن الشكل الضريبي للشركة. وبالإضافة إلى ذلك، يؤثر الهيكل القانوني للشركة على درجة الحرية التي يجب التمتع بها في بيئة العمل ككل. ويُعد اختيار أفضل شكل للتنظيم القانوني للشركة أسهل من تطبيقه، ولكن لا بد من دراسة العديد من الأمور مع أخذ كلٍ من الاعتبارات الشخصية والاعتبارات الأخرى التي تتعلق بالعمل في الاعتبار.

إن هناك سبعة أنواع للهياكل القانونية التي تستخدم الآن بصفة عامة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهذه الأنواع هي شركات الملكية الخاصة، وشركات التضامن، وشركات التوصية البسيطة، والشركات المحلية، وشركات Subchapter S Corporation والشركات محدودة المسؤولية، وشركات الائتمان. ويتميز كل نوع من تلك الأنواع بصفات فريدة في نوعها ومميزات وعيوب خاصة والتي من الضروري أن يتم تقييمها. ويجب أن تختار الشكل القانوني الذي يناسبك ويناسب احتياجات شركتك.

شركات الملكية الخاصة

تُصنف أكثر من ٩٥٪ من الشركات على أنها ملكية خاصة. ويُعد هذا أبسط الأشكال القانونية؛ حيث إنه يتطلب عمومًا ترخيصًا محليًا للشركة فقط كي تبدأ العمل. ودائمًا ما يقوم صاحب الشركة بمهام المدير. إن المميزات الأساسية لهذا الشكل القانوني هي:

- **سهولة التأسيس:** فتأسيس شركة ملكية خاصة يعد أمرًا بسيطًا وغير مكلف، كما أنه يتطلب القليل من الموافقات الحكومية أو لا يتطلب أيًا منها على الإطلاق. راجع الأمر مع الجهة المعنية بإصدار التراخيص لتتأكد مما إذا كان هناك أي متطلبات أخرى تتعلق بالتراخيص.
- **احتفاظ المالك بالربح كله:** يحق للمالك أن يحتفظ بجميع الأرباح الناتجة عن الأعمال التجارية للشركة.
- **عدم التقيد باللوائح الحكومية:** توجه معظم المصالح الحكومية جهودها التشريعية تجاه الكيانات التجارية الكبيرة. وعلى الرغم من ذلك، فإن

المستندات التي تطلبها الحكومة من الشركات الصغيرة قد ازدادت إلى حدٍ ما في العقد الأخير. وأيما كانت الحالة، فإنه من المتوقع أن تذعن الشركات الصغيرة للتشريعات كافة؛ سواء أكانت تشريعات محلية أم فدرالية أم متعلقة بالولايات، على الرغم من أن السياسات الحكومية قد تضاءلت.

- **التمتع بضرائب منخفضة**: يُعامَل صاحب شركة الملكية الخاصة ضريبيًا معاملة أي فرد وبمعدل عادةً ما يكون أقل من معدل الضرائب التي تفرض على الشركات الأخرى.
- **تحكم صاحب الشركة الكامل في الإدارة**: يقوم المالك باتخاذ القرارات كافة ويحدد سياسة الإدارة.
- **القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة**: يكون اتخاذ الفرد للقرارات أسرع من اتخاذ عدد من الأفراد لها.
- **الحاجة إلى القليل من رأس المال العامل**: يمكن تشغيل شركات الملكيات الخاصة في الكثير من الأحوال بمتطلبات رأس مال قليلة.
- **سهولة إنهائها**: يمكن إنهاء العمليات التي تقوم بها شركة الملكية الخاصة بسهولة وبسرعة دون التعرض للإجراءات الحكومية الروتينية.

وعيوب شركات الملكية الخاصة هي:

- **عدم الاستمرارية**: ربما تنتهي الشركة إذا مرض المالك و/ أو وافته المنية.
- **مسؤولية غير محدودة**: يكون المالك بلا شك المسؤول قانونًا عن ديون الشركة كافة. فإذا أفلست الشركة وكانت هناك ديون مستحقة،

فللدائنين حق مقاضاة المالك من أجل سداد الدين. وقد تتعرض أصول المالك الشخصية للخطر. ويمكن تجنب بعض الخسائر (مثل الخسائر المادية والشخصية والسرقة) عن طريق الحصول على دعم برامج التأمين الملائمة.

- **نقص رأس المال**: تجد بعض شركات الملكيات الخاصة صعوبة في جمع المال بسبب قلة بدائل التمويل المتوفرة لهذا الشكل القانوني.
- **ضعف أداء المالك**: حيث يؤدي المالك عدة وظائف مختلفة، مثل: التسويق والبيع وإعداد دفاتر الحسابات .
- **نقص الخبرة**: يقوم عمومًا فرد واحد فقط بإدارة شركة الملكية الخاصة؛ لذا تكون خبرته محدودة في مجالات العمل المختلفة.
- **صعوبة نقل الملكية**: إن بيع شركة الملكية الخاصة بأكملها أو جزء منها يعادل في الصعوبة صفقات بيع العقارات. وفي كثير من حالات البيع تتضمن عملية بيع شركات الملكية الخاصة بيع العقارات.

شركة التضامن

تُعرف شركة التضامن وفقًا لقانون شراكات الأشخاص الموحد بأنها شركة بين شخصين أو أكثر يشتركون في أرباحها. وتُثبَت معظم شركات التضامن بعقد كتابي يُطلَق عليه عقد التأسيس. وعلى الرغم من أن تلك العقود لا يفرضها القانون، فإن معظم الأفراد المشتركين في الشركة يرون أن تلك العقود الكتابية في صالحهم جميعًا. وفي الولايات المتحدة، يجب أن يُسجَّل عقد تأسيس الشركة مع كاتب المحكمة المحلية ليدخل في نطاق المحفوظات الحكومية؛

وذلك لحماية حقوق الأفراد المشتركين في الشركة. إن الغرض الرئيسي من وضع عقد للشركة هو توضيح إسهامات كل شريك في الشركة - سواء أكانت مشاركته بالمال أم بالملكية - والمسؤوليات المخولة لكل شريك في الشركة. وهناك أنواع مختلفة للشركاء الذين يشتركون في أنشطة الشركة، وهم كالآتي:

- **شريك ظاهري (متضامن)**: يكون له دور فعال في الشركة، ويُعرف علنًا بأنه شريك في الشركة.
- **شريك عامل نشيط**: يكون له دور فعال في الشركة، وربما يعرف علنًا بأنه شريك في الشركة أو لا.
- **شريك خفي**: يكون له دور فعال في الشركة، ولكن لا يُقدَّم علنًا باعتباره شريكًا.
- **شريك غير متضامن**: ليس له دور فعال في الشركة، ولا يُقدَّم علنًا بأنه شريك في الشركة.
- **شريك موصٍ**: ليس له دور فعال في الشركة، ولكن من الممكن أن يُقدَّم على أنه شريك في الشركة.
- **شريك اسمي (صوري)**: ليس بشريك، ولكنه معروف علنًا بأنه شريك في الشركة لأسباب تتعلق بالنفوذ والمقام. وفي بعض الحالات، يتعرض هؤلاء الشركاء للمساءلة القانونية فيما يتعلق بنشاط الشركة إذا كانت أسماؤهم مستخدمة لتمثيل الشركة.
- **شريك ثانوي**: ليس بشريك ولكنه يتعاقد مع شريك متضامن ليشاركه في أعماله وأرباحه.

- **شريك محدود المسؤولية:** لا يشترك في إدارة الشركة؛ ولذلك فإن مسؤوليته مقصورة على المبلغ المستثمر فقط.

فيما يلي بيان ببعض العناصر الشائعة الواردة في العقد الخاص بشركات التضامن:

- اسم الشركة
- الغرض من التأسيس
- تاريخ تأسيس الشركة
- عنوان الشركة
- أسماء الشركاء وعناوينهم
- مدة الشركة
- إسهامات كل شريك
- كيفية التعامل مع نفقات الشركة
- تقسيم الأرباح والخسائر بين الشركاء
- مهام ومسؤوليات كل شريك
- راتب كل شريك و/ أو سحوباته
- إجراءات بيع أسهم الشركة
- طرق المحاسبة وحفظ السجيلات
- كيفية التصرف عند وفاة أحد الشركاء

- كيفية تغيير عقد الشراكة
- كيفية التصرف عند وجود خلافات بين الشركاء
- كيفية التصرف في حالات الغياب وعدم القدرة على أداء المهام
- الأعمال المطلوب القيام بها والأعمال المحظور القيام بها
- حماية حقوق باقي الشركاء عند وفاة شريك
- الاستعداد المسبق لتقاعد الشركاء

فيما يلي بيان بمزايا شركة التضامن:

- **سهولة التأسيس**: تتسم إجراءات تأسيس هذه الشركة بالبساطة كما أن نفقات تأسيسها قليلة.
- **إتاحة رأس المال**: يكون المسؤول عن توفير رأس المال اثنين أو أكثر. وبالإضافة إلى ذلك، من المحتمل أن تفي مصادر رأس المال بمتطلبات التمويل؛ وذلك بسبب اتساع قاعدة رأس المال.
- **انخفاض معدل الضرائب**: يُعامل الشركاء المتضامنون ضريبيًا مثل الأفراد، ومعدل ضريبة الأفراد عادةً ما يكون أقل من معدل ضريبة الشركة.
- **القدرة على اتخاذ القرارات بشكل أفضل**: يكون اتخاذ مديري الشركة للقرارات أفضل من اتخاذ مدير واحد للقرارات.
- **كفاءة الموظفين**: تهتم الشركة بتعيين الموظفين ذوي الكفاءة؛ لأنه من الممكن أن يصبح أحدهم مديرًا للشركة.

- **مرونة الإدارة:** بوجه عام، تُتخذ القرارات المهمة بسرعة، ولكن بالطبع ليس بسرعة اتخاذ القرارات بشركة الملكية الخاصة.
- **التدخل المحدود للحكومة:** مثل شركات الملكيات الخاصة، تكون عادةً شركات التضامن غير خاضعة للمراقبة الحكومية بشكل كبير، ومع ذلك يكون إذعانها للتشريعات القانونية ضروريًا.

فيما يلي العيوب الأساسية في شركة التضامن:

- **المسؤولية غير المحدودة:** يكون الشركاء المتضامنون مسؤولين بصفة شخصية عن تسديد ديون الشركة. ومن الممكن أن يكون الشركاء المتضامنون ملزمين لبعضهم البعض بشكل قانوني. ولهذا السبب؛ تعد معرفة الشركاء بعضهم البعض بصورة شخصية وودية من الأمور الضرورية للغاية. لذا؛ تأكد أن الشركاء المتضامنين كافة مصدر ثقة.
- **عدم الاستمرارية:** عادةً ما يكون أمد شركة التضامن محدودًا؛ حيث تنتهي في موعد محدد بنود عقد تأسيس الشركة أو عقب وفاة شريك متضامن. ويمكن تجنب الإنهاء إذا تضمن العقد بندًا ينص على أن الشركة مستمرة.
- **تقسيم السلطة:** ربما يختلف الشركاء؛ مما قد يسبب قلقًا واضطرابات بالشركة.
- **تقسيم الأرباح:** يتقاسم الشركاء المتضامنون الأرباح كافة.
- **ندرة الشركاء المتفقين:** من الصعب أن تجد شركاء يتفقون مع بعضهم.

شركات التوصية البسيطة

تشترك شركات التضامن وشركات التوصية البسيطة في الصفات نفسها مع وجود بعض الفروق القليلة البارزة والجديرة بالذكر. فشركة التوصية البسيطة عبارة عن شركة تتضمن - على الأقل - شريكًا متضامنًا وشريكًا محدود المسئولية. والشريك محدود المسئولية فرد يستثمر رأس ماله فقط ولا يشترك في إدارة الشركة. وفي الواقع، يرى كثير من الناس مثل هذه الشركات كآلية لتوليد رأس المال وتستخدم هذا الشكل إلى حدٍ كبير في شركات التنمية العقارية وفي شركات تطوير الصناعات الخاصة بالغاز والنفط وفي شركات صفقات التعدين. ويحصل المستثمرون المشاركون في شركة التوصية البسيطة على مزايا ضريبية جذابة.

من الجدير بالذكر أن الشريك المتضامن في شركة التوصية البسيطة يتحمل مسئولية غير محدودة فيما يتعلق بتسديد ديون الشركة. وعلى الصعيد الآخر، إذا لم يشترك الشركاء محدودو المسئولية في إدارة الشركة، يكونون غير مسئولين من الناحية القانونية عن تسديد ديون الشركة. أما إذا تحملت الشركة الديون، فإن أصولهم الشخصية لن تتأثر بذلك، ومن الممكن فقط أن يفقدوا المبلغ المستثمر. وتذكَّر أن الأحكام القضائية التي صدرت حديثًا قررت أن الشريك محدود المسئولية الذي يشارك بفاعلية في مهام وشؤون الإدارة لا يُعد بالفعل شريكًا محدود المسئولية بل يعتبر شريكًا متضامنًا؛ ومن ثَم عليه أن يتحمل المخاطرة غير المحدودة فيما يتعلق بتسديد ديون الشركة. وبمجرد أن تحقق شركة التوصية البسيطة أرباحًا، يحصل الشركاء المتضامنون عادةً على

ما بين ١ إلى ٢٠٪ من إجمالي الدخل الناتج بعد دفع المصروفات كافة كمكافأة لهم. أما بالنسبة للمتبقي من الربح وهو ما بين ٨٠ إلى ٩٩٪، فيقسم بين الشركاء محدودي المسئولية. وربما تختلف النسبة وفقًا لاعتبارات مختلفة.

الشركات المحلية

تعد الشركات المحلية أكثر الهياكل القانونية تعقيدًا. في عام ١٩١٨، عرَّف "مارشال" رئيس المحكمة العليا الشركة المحلية بأنها "كيان اعتباري غير مرئي وغير ملموس يوجد فقط في النصوص القانونية". وبناءً على هذا التعريف، فإن الشركة هي كيان قانوني منفصل عن الأشخاص الذين يمتلكونها أو يقومون بتشغيلها.

في الولايات المتحدة، تخضع الشركات المحلية عادةً عند تشكيلها لموافقة حكومة الولاية التي ستقام بها. أما إذا كان عمل تلك الشركة سيمتد لعدد من الولايات، فلا بد أن تأخذ شركة موافقة تلك الولايات، وستصنف في هذه الحالة على أنها شركة أجنبية في تلك الحدود.

يجب عقد اجتماع تنظيمي من أجل تشكيل الشركة. ويتعين على منظم أو منظمي الشركة أن يضعوا مرسوم تأسيس الشركة (وهو شهادة تصدرها الحكومة والتي تتضمن اسم الشركة والغرض من تأسيسها ومدتها ومكانها وطريقة تمويل رأس مالها، والذي يلقي الضوء على صلاحيات وحدود الشركة المقترحة. ثم بعد ذلك، يُقدَّم هذا المرسوم لوزير خارجية الدولة التي سيكون بها مقر الشركة الرسمي؛ ليصدق عليه. أما إذا تم رفض هذا المرسوم، فمن

المرجح أن يوصي مكتب وزير الخارجية بتغيير بعض بنوده؛ وذلك لتسهيل اتخاذ القرار الإيجابي. ويتضمن هذا المرسوم النقاط الآتية:

- اسم الشركة
- الغرض من الشركة
- نشاط الشركة
- مقر الشركة
- مؤسس/ مؤسسو الشركة
- هيكل رأس المال
- متطلبات رأس المال
- حق الشفعة
- أوائل المديرين الذين عملوا بالشركة
- الشؤون الداخلية
- التغيرات التي قد تطرأ على المرسوم

يجتمع المساهمون بعد الموافقة على مرسوم تأسيس الشركة لوضع اللائحة الداخلية للشركة ولاختيار أعضاء مجلس الإدارة. وبعد ذلك، يعين مجلس إدارة الشركة موظفي الشركة. إن اللائحة الداخلية للشركة توضع لتكون بمثابة قانون داخلي يحكم عمليات الشركة عن طريق تحديد الحقوق الواجبة والحدود التي لا يمكن تجاوزها. وتكون بعض اللوائح الداخلية نسخة مطابقة

لنصوص مرسوم تأسيس الشركة ولقانون الدولة. إن للشكل القانوني للشركة إيجابيات وسلبيات واضحة، وفيما يلي مزايا الشكل القانوني للشركة:

- محدودية المسؤولية
- سهولة نقل الملكية
- تنوع الإدارة
- استمرار الشركة
- سهولة جمع رأس المال

يواجه مالكو الشركة ومديروها عددًا من الصعاب بسبب الشكل القانوني لها. وفيما يلي بعض الصعاب الشائعة:

- التدخل الحكومي
- الازدواج الضريبي
- بنية الشركة
- القيود التي يضعها مرسوم تأسيس الشركة
- إعداد سجلات للشركة
- المسؤولية القانونية المحتملة

تأسيس الشركات المحلية

ليس من الصعب تشكيل شركة في معظم الولايات. ففي الحقيقة، يشكل مديرو المشروعات الشركات الخاصة بهم دون مساعدة قانونية؛ مما يؤدي إلى

ادخارهم مئات أو حتى آلاف الجنيهات. وعمومًا، تساعد الولايات في تأسيس الشركة عن طريق توفير الكُتيبات والأشكال والنماذج التي تستخدم في عملية التأسيس. وتقوم بعض الولايات بالفعل بتشجيع الأفراد على المشاركة في تأسيس شركة في النطاق الذي تسمح به حدودهم، عن طريق تقديم حوافز متنوعة. على سبيل المثال، فإن ولاية "نيفادا" و"ديلاوير" و "وايومنج" من أكثر الولايات المتحدة التي يكثر بها تأسيس الشركات وذلك بسبب انخفاض الضرائب وتقديم تسهيلات في الإجراءات الخاصة بتأسيس الشركات. وبالإضافة إلى ذلك، تقوم اثنتان من تلك الولايات بإعفاء الشركات تمامًا من الضرائب.

عادةً ما يؤسس الأفراد شركاتهم ويتوقعون عدم مواجهة أية مشاكل قانونية. ومع ذلك، في بعض المراحل قد يستلزم الأمر تدخل محامٍ في عملية تأسيس الشركة؛ وذلك بسبب وجود بعض التعقيدات في عملية التأسيس. على سبيل المثال، قد تحتاج شركة بها عدد من المستثمرين و/ أو تشارك في تجارة ما بين الولايات إلى المساعدة القانونية في عملية التأسيس، وعلى مدير المشروع أن يحدد ما إذا كانت هناك ضرورة تدعو لوجود محامٍ أم لا.

شركات Subchapter S

منذ عدة أعوام، أدرك الكونجرس الحاجة إلى زيادة عدد الشركات الصغيرة التي تستخدم الهيكل القانوني للشركات. ونتيجةً لذلك، فإن البند الفرعي الخاص بقانون الإيرادات الضريبية (Subchapter S)، قد تم وضعه وتصميمه بحيث يسمح للشركات التجارية الصغيرة بأن تعامل ضريبيًا معاملة شركات

الأشخاص؛ مما يؤدي إلى التخلص من الازدواج الضريبي؛ حيث عادةً تُفرض الضرائب على أية شركة مرتين. فيتحتم على الشركة دفع الضرائب على مجمل الربح، ثم بعد ذلك تُفرض الضرائب على نصيب المساهمين (الملاَّك) من صافي الأرباح الموزعة والتي تُدفع كربح للأسهم. ويسمح هذا البند للمساهمين بأن يتمتعوا بدخل الشركة كافة أو يتكبدوا الخسائر بصفتهم شركاء ويُعاملوا ضريبيًا معاملة الأفراد. وبغض النظر عن معاملة الشركات الصغيرة ضريبيًا كمعاملة شركات أشخاص، تتشابه الشركات التي تخضع لهذا البند والشركات الأخرى في معظم الإيجابيات والسلبيات مع وجود بعض الاستثناءات القليلة. ويتعين على أية شركة أن تفي ببعض المتطلبات المحددة قبل أن تكون الشركات التي تخضع لهذا البند هي البديل المحتمل، وتكون تلك المتطلبات كالآتي:

- ينبغي أن تكون الشركة كيانًا محليًا.
- ينبغي أن تكون للشركة فئة واحدة فقط من الأسهم.
- يعتبر فقط الأفراد والعقارات والمؤسسات المعفية من بعض الضرائب المحددة وفقًا للمادة (أ) من قانون ٤٠١ وللفقرة الثالثة من مادة (ج) للقانون ٥٠١ من حملة الأسهم. وأيضًا، تكون الاتحادات التجارية وفقًا للفقرة الثانية لمادتي (أ) و (ج) لقانون ١٣٦١ من حملة الأسهم.
- ألا تكون الشركة جزءًا من مؤسسة أخرى.
- ألا يتعدى عدد المساهمين مائة مساهم.
- أن يكون جميع المساهمين الأجانب مقيمين بمكان تأسيس الشركة.

- يجب أن يكون ٢٠٪ أو أكثر من عائد الشركة من الإنتاج المحلي.
- يجب ألا يتعدى إجمالي دخل الشركة الناتج من أنشطة الاستثمار السلبي ٢٥٪.
- يجب أن تُسجل الشركة أولاً على مستوى الولاية، وتقدم فقط الشركات التي ينتهي عامها المالي في تاريخ خلاف ٣١ ديسمبر لمصلحة الضرائب طلبًا بالتصريح، أو وفقًا لأحكام قانون مصلحة الضرائب مادة ٤٤٤.

حتى تصبح شركتك تخضع لهذا البند، يجب أولاً تشكيل شركة عامة تهدف إلى الربح عن طريق تسجيل عقد تأسيسها في الولاية المناسبة، وغالبًا ما يكون التسجيل في مكتب وزير الخارجية. وبمجرد تشكيل الشركة، عليك أن تملأ نموذج رقم ٢٥٥٣ في مصلحة الضرائب.

إذا وفت الشركة بجميع المتطلبات المذكورة أعلاه ورغبت في تطبيق هذا البند، فعليها أن تقوم بذلك في خلال ٧٥ يومًا منذ بدء نشاطها التجاري. أما في حالة تأسيس الشركة بالفعل، فيجب أن يتم الاختيار في خلال ٧٥ يومًا منذ بدء السنة المالية للشركة. ويجب أن يوافق مساهمو الشركة كافة على تطبيق هذا البند على شركتهم، وذلك بتوقيعهم على نموذج مصلحة الضرائب رقم ٢٥٥٣، والذي يمكن الحصول عليه عن طريق تقديم طلب كتابي للمكتب المحلي أو الإقليمي لمصلحة الضرائب. ويظل تطبيق هذا البند ساريًا حتى تقرر الشركة إلغاؤه، أو حتى تلغيه مصلحة الضرائب إذا وجدت أن الشركة قد أخلت بالشروط الموضوعة. وجدير بالذكر أن الإلغاء يمنع الشركة من تطبيق هذا

البند مرة أخرى في المستقبل القريب. ولكن يجب أن يتم الانتظار لعدة سنوات قبل إعادة تطبيق هذا البند مرة ثانية.

يقدم البند الفرعي الخاص بقانون الضرائب للشركات التي يملكها أفراد عائلة واحدة مزايا قليلة ولكنها جذابة للغاية. فقد أوضحت قوانين الضرائب الحديثة أنه من المفيد للغاية أن نضع برامج تقاعد وفقًا لنصوص هذا البند. وبالإضافة إلى ذلك، يستطيع أفراد الأسرة وهم من المساهمين أن ينقلوا الدخل من فرد إلى آخر لتقليل الضريبة. فعلى سبيل المثال، إذا كانت الفئة الضريبية للوالد أعلى من فئة ابنه الضريبية، فمن الممكن أن ينقل دخله لابنه، وبتلك الوسيلة يمكن تخفيف العبء الضريبي على الأسرة.

إن أسوأ جانب سلبي لهذه الشركات التي تطبق هذا البند هو تحديدها لعدد المساهمين؛ فقد تم تحديد عدد المساهمين بمائة مساهم كحد أقصى. أما إذا كانت الشركة في مرحلة التوسع وتحتاج تمويلاً إضافيًا يفوق المقدرة المالية لمساهمي الشركة الحاليين، فربما يتم إلغاء تطبيق البند الفرعي. وقبل اتخاذ القرار، على إدارة الشركة أن تُقدر مزايا الحصول على رأس مال إضافي مقابل تكلفة إلغاء تطبيق هذا البند. وبالإضافة إلى ذلك، ترفض العديد من الولايات أن تعترف رسميًا بهذه الشركات التي تطبق هذا البند، ونتيجةً لذلك لا يحظى دخل الشركة أو خسائرها بمعاملة تفضيلية في ظل قوانين ضريبة الدخل الخاصة بتلك الولايات الرافضة الاعتراف بهذا البند، على أن مزايا قانون ضريبة الدخل الفدرالي ما زالت مستمرة.

بند ١٢٤٤ من قانون الإيرادات الضريبية: أرباح رأس المال والأسهم

من الحكمة أن تتذكر قبل أن تشكل شركة أن هناك بعض الحوافز الضريبية المتاحة، والتي تجعل شركتك بمثابة استثمار جذاب بالنسبة للمستثمرين المرتقبين الذين يريدون شراء أسهم فيها. ويتعين على مديري مجلس الإدارة عند عقد أول اجتماع أن يفكروا في الاستناد إلى أحد بنود قانون الإيرادات الضريبية رقم ١٢٤٤ والذي يسمح للمستثمرين بالتعامل مع خسارة الأسهم في شركتهم على أنها خسارة عادية بدلاً من التعامل معها على أنها خسارة رأسمالية؛ مما يؤدي إلى تعزيز التميز الضريبي الذي ستوفره الحكومة للشركة بموجب هذا القانون. وإذا أرادت الشركة أن تجعل أسهمها ينطبق عليها البند رقم ١٢٤٤ الخاص بالأسهم، فعليها أن تحصل أولاً على موافقة في الاجتماع الأول لمجلس الإدارة ويكون ذلك قبل طرح أي أسهم. وبالإضافة إلى ذلك، من الممكن أن تكون الأسهم المطروحة عادية ويتحتم بيعها عن طريق الشركة مقابل المال أو الممتلكات وذلك وفقًا لخطة معلنة مع فرض بعض القيود القليلة. وقد قيَّد القانون أيضًا مبلغ رأس المال المستلم في مقابل الأسهم بحيث لا يتعدى المبلغ المنصوص عليه.

لقد أصبح الاستثمار في الشركات الصغيرة مرة أخرى جذابًا؛ وذلك بفضل ما شهدته ضريبة الربح الرأسمالي مؤخرًا من تخفيضات. وعلى الرغم من أن المعدلات قد انخفضت تراجعًا عن المستويات التي وصلت إليها في عام ١٩٨٠، فإن فترات امتلاك الأصول قد امتدت بهدف تقليل المضاربة في البورصة. ولكي يتم اعتبار السهم من الأسهم التي ينطبق عليها قانون

الإيرادات الضريبية بند رقم ١٢٤٤، فلا بد من الوفاء بالمتطلبات الآتية المنصوص عليها في البند رقم ١٢٤٤ بالقانون الأمريكي:

- أن يكون السهم سهمًا عاديًا فقط.
- يجب أن تكون الشركة وقت طرحها للأسهم شركة تجارية صغيرة.
- يجب أن يحوِّل الممول المال أو الممتلكات الأخرى للشركة الطارحة لأسهمها مقابل الأسهم.
- يجب أن تجتاز الشركة اختبار إجمالي التحصيل في الوقت الذي يتحمل فيه المساهم خسارة السهم.
- يجب الوفاء بالمتطلبات كافة بمجرد طرح الأسهم، ويستثنى من ذلك اختبار إجمالي التحصيل.

الشركات محدودة المسؤولية

يُعتبر هذا الشكل من الهيكل التنظيمي من أفضل الأشكال التقليدية القانونية السبعة للشركات. فهذا الهيكل التنظيمي يساعدك على تجنب الازدواج الضريبي حيث إن الإيرادات والخسائر تؤثر على الإقرار الضريبي؛ الخاص بالمالك وقد تسقط الضرائب عن الشركة. وبالإضافة إلى ذلك، لا يحدد هذا الهيكل التنظيمي عدد المالكين أو جنسيتهم مثلما. تفعل شركات Subchapter S. ويتميز هذا الشكل القانوني أيضًا بسهولة نقل الملكية.

إلى جانب ذلك، لا يتحتم وجود شريك متضامن بالشركات محدودة المسؤولية مثلما يتحتم وجوده بشركات التوصية البسيطة، ولا يتعين على أي

فرد بالشركة محدودة المسؤولية أن يتحمل المسؤولية بمفرده. وفي الواقع، يعد هذا من السمات الرائعة المميزة للشركات محدودة المسؤولية. فمعظم الولايات التي سنت القوانين الخاصة بالشركات محدودة المسؤولية قد رأت أنه من المستحيل أن يكون مالكو الشركة بمفردهم هم المسؤولون عن أعمال الشركة. وبعبارة أخرى، لا يتم مقاضاة الملاَّك بمفردهم إذا حدث أي خطأ بالشركة محدودة المسؤولية. ويستثنى من هذه القاعدة الأفراد الذين ثبت اشتراكهم في سلوك إجرامي داخل الشركة، ففي هذه الحالة تصبح ضمانات الحماية الشخصية باطلة ولاغية.

تُشكَّل الشركة محدودة المسؤولية عن طريق تقديم طلب للولاية التي تريد أن تؤسس فيها شركتك. وسيصدر قريبًا قانون موحد للشركات محدودة المسؤولية يتضمن المعايير العامة الخاصة بطلب تشكيلها، وستوافق على تلك المعايير جميع الولايات التي تعمل وفق مجموعة قوانين خاصة بالشركات محدودة المسؤولية. وسيسمح هذا القانون للشركات محدودة المسؤولية بأن تقوم بعملياتها التجارية في الولايات الأخرى دون الحاجة إلى أن تكون لها فروع في هذه الولايات، على أن يستمر في توفير درجة الحماية نفسها الممنوحة لأية شركة محدودة المسؤولية لمالكيها.

شركات الائتمان

يعد هذا الشكل من الأشكال القانونية غير المعروفة بالقدر الكافي ويستخدم بشكل شائع لدمج الشركاء والأصول العقارية الخاصة بهم. ويتشابه

هذا النوع من الشركات مع شركات التوصية البسيطة والشركات محدودة المسؤولية؛ حيث إن أهدافها الرئيسية واحدة، وهي تجنب الازدواج الضريبي وتقليل المسؤولية الفردية وعدم الإعلان عن منظميها ومستثمريها والأطراف الأخرى المشاركة في الشركة. ولا يتعين تسجيل هذا الشكل القانوني علنًا كما هو الحال مع الشركة محدودة المسؤولية.

استعرض بعناية جميع أشكال الهياكل القانونية وقم بتحليلها جيدًا؛ حتى تعرف أي من هذه الأشكال السبعة يناسبك. أنفق قليلاً من المال واطلب من محاسبك أن يجمع لك معلومات فيما يتعلق بالوضع المحاسبي لتلك الهياكل القانونية، ثم بعد ذلك اطلب من محاميك أن يفحص تلك الهياكل القانونية بعناية؛ حيث يفتقد العديد من الأشخاص الخبرة المحاسبية القانونية اللازمة لاتخاذ القرار الصائب فيما يتعلق باختيار الشكل القانوني المناسب لهم.

أشكال التنظيم الداخلي

إن النهج والهيكل الداخلي الذي تستخدمه في إدارة شركتك يعتبر في أهمية الشكل القانوني الذي تختاره وربما يفوقه في الأهمية. في بعض الأحيان، يُطلق على تلك الهياكل الداخلية أشكال التنظيم غير الرسمي، ويرى خبراء الإدارة أنها تعتبر بمثابة النظام الحقيقي للإدارة. إن التنظيم الإداري لمعظم الشركات الصغيرة وكذلك أيضًا الكبيرة يكون تنظيمًا مركزيًا أو لامركزيًا. ويعني التنظيم اللامركزي للشركة تخويل سلطة اتخاذ القرارات لموظفي الشركة. وفي المقابل، يعني التنظيم المركزي تخويل سلطة اتخاذ القرارات لشخص واحد أو لعدد محدد من الأشخاص إذا كانت الشركة كبيرة.

إن العامل الذي يحدد ما إذا كانت الشركة ستتمتع بتنظيم مركزي أم لا مركزي هو عامةً مجموعة الإدارة العليا. بعبارة أخرى، هل الإدارة العليا في طبيعتها ديكتاتورية أم ديمقراطية أم تتوسط بين الأمرين؟ إن معظم الشركات تتمتع بالتوسط ولكن تميل إلى أحد الاتجاهين. وبصفة عامة، كلما كانت الشركة في طبيعتها ديكتاتورية، زادت احتمالية أن تكون مركزية. وكما تتوقع كلما كانت ديمقراطية، زادت احتمالية أن تكون لامركزية.

لا يوجد نموذج معين للنجاح هنا؛ فكما أن هناك قصصًا عديدة للشركات اللامركزية الناجحة هناك أيضًا قصص للشركات المركزية الناجحة. وعلى الرغم من ذلك، فإن طبيعة الاقتصاد ستجبر معظم الشركات التي يزداد حجمها على الاتجاه إلى الوضع اللامركزي. وستعاني تلك الشركات التي تحاول أن تقاوم الانسياق إلى هذا الاتجاه فيما يتعلق بالإيرادات والأرباح وأسواق التعاقد.

مهما كان اختيارك، فلا بد أن يكون هيكلك التنظيمي معروفًا وواضحًا لجميع الأطراف التي تتعامل معك؛ سواء أكانت أطرافًا خارجية مثل الدائنين والبائعين والعملاء، أم أطرافًا داخلية (الموظفون). اهتم على وجه الخصوص بأن توضح للموظفين مهامهم ومسؤولياتهم المحددة.

أسئلة مهمة يجب أن توضع في الاعتبار

١- هل فكرت في الشكل القانوني الذي ستختاره لشركتك؟

إذا كنت تؤمن بأهمية الشكل القانوني أو لا تؤمن، فعليك اختيار الشكل القانوني المناسب لشركتك. وإن الإخفاق في الاختيار الموفق قد يعرضك

للأذى فيما يتعلق بالمسؤولية القانونية وبالضرائب غير المبررة، وقد يؤدي كذلك إلى افتقداك القدرة على جمع موارد رأس المال.

الإجراءات التصحيحية

ادرس الأشكال القانونية المختلفة خاصةً تلك التي تناسب ظروفك. إن المجلات التجارية والمجلات العامة الخاصة بالشركات الصغيرة ستساعدك؛ حيث إنها تتطرق لتلك الأشكال القانونية بالقدر الكافي. ويمكنك أيضًا التعرف على طبيعة الأشكال القانونية المختلفة للشركات عن طريق اللجوء إلى شخص متخصص يسدي إليك بعض النصائح المحاسبية والقانونية وذلك مقابل مبلغ زهيد من المال.

٢ـ ما طبيعة المسؤولية القانونية من وجهة نظرك؟

يعد هذا السؤال مهمًا للغاية خاصةً في المجتمع الذي نعيش فيه الآن الذي يكثر فيه إقامة الدعاوى. فيتوقع رجال الأعمال تعرضهم طوال مدة حياتهم إلى إقامة - على الأقل - دعوى قضائية كبيرة ضدهم؛ لذلك استعد قبل أن يحدث ذلك. واعلم أن إخفاقك في الاستعداد لمواجهة هذه الدعاوى من الممكن أن يؤدي إلى خسارة أصولك الشخصية.

الإجراءات التصحيحية

التمس النصيحة القانونية في هذا الشأن. انتبه جيدًا وخاصةً فيما يتعلق بنوعية المنتجات و/ أو الخدمات التي تقدمها؛ فقد تسبب بعض المنتجات أو الخدمات خسائر من شأنها أن تؤدي إلى رفع دعاوى قضائية ضدك أكثر من

غيرها، وفي بعض الأحيان لا يكفي التأمين لتعويض الخسائر التي سببتها تلك الدعاوى القضائية. وجدير بالذكر أن شركات التأمين قبل القيام بالتأمين تقوم بتحري الدقة والبحث عن مدى صحة الادعاء وتحاول أن تجد عذرًا لتمتنع عن تأمين الخسائر التي لحقت بشركتك. ويعد هذا هو السبب الذي يكمن وراء قيام بعض الولايات بوضع أشكال جديدة للهياكل القانونية - مثل الشركات محدودة المسؤولية - لمساعدة مديري المشروعات في التخلص من المسؤولية التي يتحملونها إذا حدثت أية خسائر في الشركة والآثار السلبية المترتبة على هذه الخسائر.

٣- هل ستستمر الشركة في حالة إصابة مدير المشروعات أو مديري الشركة الرئيسيين بالمرض و/أو في حالة وفاتهم؟ هل من المهم أن تستمر الشركة؟

إن بعض الهياكل القانونية ستساعد بسهولة في استمرار الشركة في حالة مرض صاحبها أو وفاته أو تركه للشركة. وهناك بعض الهياكل القانونية التي تنتهي تلقائيًا بمجرد استقالة شريك أو مساهم أو عضو بالشركة. وربما تكون مهتمًا للغاية بعدم استمرار مشروعك في حالة مرضك الذي قد يطول أو عقب وفاتك.

الإجراءات التصحيحية

كن مجتهدًا والتمس النصيحة القانونية؛ فهناك أمور كثيرة لا بد أن تضعها في الاعتبار، مثل: هل هذه الشركة حالة خاصة بحيث إذا تم بيع أصولها لا يكون لها شكل قانوني؟ هل تم إنشاء الشركة من أجل الاستثمار وفقًا للفرص التي ستظهر؟ هل تم إنشاء الشركة من أجل القيام بالعمليات المستمرة؟ عمومًا كلما كان صاحب الشركة أو الموظفون الرئيسيون بالشركة يتمتعون بالمهارة الفنية المتعلقة بمجال عمل الشركة، شكّل ذلك خطرًا على الشركة في

حالة وفاة هؤلاء الموظفين أو مرضهم أو تركهم الشركة. وإذا كانت احتمالية استمرار الشركة بعد العواقب التي سببها هذا الحدث ممكنة، فمن الضروري وجود تخطيط جيد.

٤ـ ما الشكل القانوني الذي قد يسمح بأقصى درجة من المرونة في الإدارة؟

إن أهم ما في الأمر هنا هو المرونة؛ فإن بعض الهياكل القانونية بطبيعتها تسمح بالمرونة في الإدارة بدرجة أكبر من غيرها. وجدير بالذكر أن الشركات المحلية أكثر مرونة من شركات الملكيات الخاصة ومن شركات التضامن؛ حيث إنها لا تُقيَّد بعدد معين من الملاَّك والمديرين. وعمومًا، كلما ازداد عدد الأفراد في الشركة، ازدادت نسبة المرونة في إدارة هذا الهيكل التنظيمي (إذا سمح الوقت بذلك). ومع ذلك، فإن العكس قد يكون صحيحًا إذا كانت شركتك تتطلب سرعة اتخاذ القرارات الإدارية بسبب التغيرات السريعة في العوامل الخارجية؛ مثل خفض المنافس للأسعار. ففي هذه الحالة، يستجيب المدير أو المديران الرئيسيان أسرع من مجموعة من الأفراد.

الإجراءات التصحيحية

عليك أن تقرر الشكل القانوني الأنسب بالنسبة لشركتك، وأن توازن بين أسلوب الإدارة والحاجة إلى اتخاذ القرارات السريعة. واعلم أن ديكتاتورية الإدارة تستجيب أسرع من ديمقراطية الإدارة في أغلب الأحوال. مرة أخرى أكرر ليس بإمكانك أن تدع الهيكل القانوني يوجه شركتك إلا عندما تجد أن هناك أسبابًا قانونية مهمة للغاية ومعقولة تدعو إلى ذلك.

٥ـ هل يمكن الحصول على رأس مال إضافي بسهولة عند الحاجة؟

إن الإخفاق في وضع ذلك في الاعتبار في المراحل الأولى من بدء تأسيس شركتك، من الممكن أن يؤدي إلى فقد الفرص وإعاقة عملية نمو الشركة.

الإجراءات التصحيحية

لا بد من وجود تخطيط جيد. ويعتبر أيضًا نوع الشركة التي ستقوم بتأسيسها من الأشياء المهمة التي يجب أن تضعها في الاعتبار؛ فتختلف الاحتياجات الرأسمالية عن الاحتياجات الرأسمالية للشركات متوسطة الحجم. وتختلف أيضًا الاحتياجات الرأسمالية لشركات التنمية العقارية عن احتياجات شركات تقديم الخدمات. إن بعض الشركات - سواء أكانت صغيرة أم كبيرة

تدفعها دائمًا الحاجة إلى جمع رأس المال، وشكل الهيكل القانوني للشركة يعتبر طريقة مناسبة لجمع رأس المال؛ حيث إنه من السهل نقل ملكية الأسهم بمجرد التوقيع على شهادة الأسهم (وهي شهادة تصدرها شركة مساهمة تبين اسم صاحب السهم ورقم ونوع السهم وعدد هذه الأسهم) . إن شركات التوصية البسيطة والشركات محدودة المسؤولية وشركات الائتمان من السهل أن تحصل على احتياجاتها الرأسمالية، بينما يصعب ذلك على شركات الملكيات الصغيرة وشركات التضامن. إن أهم ما في الأمر هو أن تستطيع أن تحدد هل ستحتاج رأس مال في المستقبل أم لا، وإذا احتجت فكم ستحتاج، وهل ستحتاجه في المستقبل بصورة متكررة. حاول أن تحصل على تلك المعلومات من محاسبك القانوني ومحاميك.

٦ـ هل يمكن جذب الموظفين ذوي الخبرة عند الحاجة ؟

عمومًا إن هناك علاقة مباشرة بين حجم الشركة وقدرتها على جذب الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة. وتعمل الشركات جاهدة على أن تصبح من الشركات الكبيرة، ولكن لا يحدث هذا دائمًا. ومع ذلك، فمن الممكن أن يعوقك هيكل شركتك القانوني عن جذب العمالة الممتازة وخاصةً إذا اتخذت هيكل شركة الملكية الخاصة؛ حيث إن الموظفين المرتقبين سيرون أن فرص شركتك محدودة فيما يتعلق بالتقدم المتزايد.

الإجراءات التصحيحية

فكِّر في تغيير هيكل شركتك القانوني إلى هيكل آخر يمكن من خلاله نقل جزء من ملكية الأسهم إلى الموظفين الذين يتميزون بالكفاءة؛ سواء عن طريق شراء الموظف للسهم أو في صورة علاوة تشجيعية له. ومن الهياكل القانونية التي من الممكن أن تحقق ذلك بنجاح، الشركات المحلية والشركات محدودة المسؤولية. وسيحث ذلك الموظف على المشاركة الإيجابية في الشركة وعلى زيادة معدل إنتاجه، وسينتشر الخبر وسيُقبل الموظفون الذين يتمتعون بالكفاءة على شركتك.

٧ـ هل يعوق خضوعك للوائح القانونية نشاط شركتك؟

كلما ازداد حجم الشركة، ستخضع للمزيد من اللوائح القانونية. وكلما كان الشكل القانوني لشركتك أكثر تعقيدًا، سيُفرض عليك المزيد من اللوائح القانونية. كما سيؤثر أيضًا نشاط شركتك الصناعي على درجة

خضوعك للوائح القانونية. وجدير بالذكر أن جميع اللوائح القانونية تعوق استمرار نشاط شركتك.

الإجراءات التصحيحية

لا يمكنك أن تتجنب جميع اللوائح القانونية، ولكن يمكنك أن تحاول أن تقلل من تأثيرها على عملياتك التجارية وذلك عن طريق اختيار الشكل القانوني المناسب لشركتك. وربما يساعد تقسيم شركتك إلى وحدات تشغيلية أصغر مستقلة ومنفصلة في تقليل تأثير اللوائح القانونية على شركتك. وكذلك أيضًا، إذا حاولت أن تجعل شركتك تتخذ شكلاً أصغر من الشكل القانوني الذي كانت تتبعه الشركة بالفعل، فإنه سيساعدك في تجنب تأثير اللوائح القانونية على شركتك. ويعد هذا من أسباب ظهور الشركات محدودة المسؤولية. ويمكن تحقيق مزايا الشركة والهيكل القانوني الصغير إذا امتزجا معًا.

٨ـ ما الشكل القانوني الذي يمكن أن يفي بأهداف مدير المشروعات وبأهداف الشركة على أحسن وجه؟

تأكد من معرفتك لأفضل الأشكال التي ستفي بأهدافك. وهناك العديد من التغيرات التي يجب أن تضعها في الاعتبار، إذ أن عدم تفكيرك فيها من الممكن أن يعوق عملية الوصول إلى أهداف شركتك المرجوة. على سبيل المثال، من الممكن أن تخضع للازدواج الضريبي في ظل شكل من الهياكل القانونية والذي يعارض شكلاً آخر.

الإجراءات التصحيحية

التمس نصيحة الآخرين؛ سواء في نطاق شركتك أو خارجها. قد يكون المنافسون الناجحون الذين يكون نشاطهم التجاري تقريبًا في حجم نشاطك التجاري نفسه، أفضل مصدر للنصيحة. لذا؛ حاول أن تعرف الشكل القانوني الخاص بهم. وسيؤثر عدد من العوامل على قرارك مثل تقديرات النمو والربح، مثلما تؤثر الضرائب واستراتيجيات الإدارة واستمرار العمل التجاري في الأزمات على الشركة. واعلم أنك لن تستطيع اتخاذ القرار المناسب دون دراسة الأوجه الفريدة التي تميز شركتك وحصولك على معلومات من مستشاريك. دع النشاط التجاري لشركتك يوجهك إلى الشكل القانوني الذي يناسبك ولا تترك الشكل القانوني يوجه نشاطك التجاري. وتجدر الإشارة إلى أن ذلك لا ينطبق في بعض الحالات القليلة، ولكن أحيانًا تتداخل الأشكال القانونية لتحقق أقصى تأثير ممكن.

الفصل الرابع

نظم إدارة الشركة



من أصعب الأمور التي يتعين القيام بها مراعاة نظام الشركة والمحافظة عليه. ويتضمن ذلك التدريب على كيفية وضع النظم والإجراءات الداخلية المناسبة لشركتك، والتي من شأنها أن تضمن الوصول إلى الإدارة التشغيلية المثلى وإدارتها والتحكم فيها وتنظيمها.

إن استخدام نظم ملائمة لمشروعك يعد شيئًا مهمًا للغاية بالنسبة للإدارة الشاملة المثمرة للمشروعات. وبالتأكيد من الضروري تطبيق أفضل النظم والإجراءات حتى على سياسة الإدارة الواحدة. إن أفضل النظم والإجراءات هي تلك التي تقوم بجمع المعلومات والبيانات باستمرار، ثم تعتمد على تلك المعلومات في تعديل النظم والإجراءات بشكل مستمر. وبعد ذلك، تصبح تلك النظم والإجراءات حقًا بمثابة وسائل الإدارة النافعة.

إن النظم والإجراءات (يشار إليها غالبًا بأسلوب التشغيل القياسي) يتم تنظيمها بديهيًا ببساطة. والتعريف الاصطلاحي والمناسب لتلك النظم والإجراءات هو تنظيم سياسات الشركة وسجلاتها وملفات بياناتها ونماذجها ومعداتها بالطريقة التي من شأنها أن تنظم وتوحد عمليات الشركة وتصل بها إلى أعلى مستوى. إن الهدف من تلك النظم والإجراءات هو التركيز على مهام الشركة الأساسية، مثل: التسويق والتمويل والتصنيع والشحن وما إلى ذلك، عن طريق اتباع الأساليب الروتينية (النظم والإجراءات) والوصول بتلك السياسات إلى حيز التنفيذ.

إن النظام هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات الموضوعة لتحقيق نتيجة معينة؛ فيمكن إنجاز أية مهمة بأقل مجهود وبفاعلية عن طريق استخدام تلك النظم والإجراءات. وتحقق أساليب التشغيل القياسية نتائج أكثر من تلك التي تحققها أنماط عمل المكتب الكتابية المتعلقة بالإجراءات المحاسبية ومراقبة المخزون وعمليات التصنيع. وتعد أيضًا أساليب التشغيل القياسية بمثابة وسائل يمكنك عن طريقها تحقيق السياسات العامة للشركة على الفور.

أما بالنسبة لسجلات الشركة، فلها أشكال مختلفة، ويعتمد ذلك على نوع العمليات التجارية وطبيعة النظم. فتستخدم السجلات في تسجيل الحقائق للاستعانة بها في المستقبل. على سبيل المثال، تعد سجلات المبيعات التي تقيِّم المبيعات وفقًا للمنطقة وللمنتج ولنوع العميل هي تلك السجلات التي يمكن الاستعانة بها في المستقبل عند اتخاذ القرارات.

يعد النظام جزءًا صغيرًا من المشروع ككل، ويعمل على الحفاظ على تماسك المؤسسة ويضمن ملاءمة الأسلوب والطريقة التي ستستخدم في عمليات الشركة كافة. وباتباع النظام من قِبل المديرين، يتم حفظ السجلات ووضعها تبعًا لإجراءات محددة.

إذا تم اختبار أساليب التشغيل القياسية وثبت حُسن أدائها بشركتك، يمكنك أن تبدأ في تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء. وستقدم تلك الأساليب للموظفين إرشادات عن طريقها يستطيعون إدارة عمليات الشركة اليومية. وبالتالي، ستتخلص من مشاكل الشركة البسيطة وستقوم فقط بإدارة المشاكل الأكبر التي تتعلق بالتشغيل. وكذلك أيضًا، سيوفر لك استخدام تلك الأساليب الوقت للاهتمام ببعض الأمور الأهم، مثل: فتح أسواق جديدة والبحث عن موردين جدد والبحث عن مصادر تمويل أقل تكلفة.

وضع النظم والسجلات

ضرورة النظم في قطاعات التشغيل

قبل تطبيق نظام السجلات، لا بد من التفكير في الغرض من هذا النظام وفي النظم والإجراءات التي تستخدم السجلات. وكذلك أيضًا، لا بد من تقييم قدرة موظفيك الذين سيكونون مسئولين عن تطبيق النظم بعناية. عمومًا، إن أساليب التشغيل القياسية ضرورية في القطاعات الآتية:

- التعليم والتدريب
- تشغيل المعدات

- إدارة المكاتب
- عمليات التصنيع
- تنسيق الإنتاج
- إدارة السجلات والبيانات
- البحث والتنمية

عند وضع مجموعة فعالة من أساليب التشغيل القياسية، لا بد من استخلاص البيانات والمعلومات المفصلة من وظائف المشروع الآتية:

- محاسبة التكاليف
- التمويل والاعتماد
- المحاسبة العامة
- مراقبة المخزون
- الإنتاج
- الشراء
- مراقبة الجودة
- المبيعات
- التخزين والشحن

وضع النظام

عند وضع نظام جديد للوصول إلى سياسة إدارة معينة، عليك أن تفكر في النقاط الآتية بالتفصيل:

- أهداف النظام
- متطلبات النظام
- مستوى مهارة الموظف
- سياسة النظام
- تفاصيل النظام
- تكلفة النظام
- فاعلية النظام
- العلاقة بين الموظفين
- النماذج والسجلات والتقارير

اعلم أن جمع وتحليل تلك المعلومات يتطلب الوقت والمال. لذا؛ ادرس المعلومات التي ستتوصل إليها واستخدمها كأساس لبرنامج أو نظام جديد أو لتحديث نظام قديم. ولا بد أن يفي أي نظام جديد أو نظام معدل بالشروط الآتية كحد أدنى:

- أن يوفر البيانات والمعلومات الدقيقة والملائمة.
- أن يكون بسيطًا وغير مكلف ومن السهل تغييره.
- أن يوفر مبدأ الإدارة بالاستثناء.
- أن يساعد في التخطيط المستقبلي.

الدور الذي تلعبه إدارة مجموعة النظم

إن استخدام الكمبيوتر وبرامج المحاسبة وإدارة البيانات قد رفع من قدرة الشركات الصغيرة على دمج إجراءاتها الداخلية ونظم تحكمها تمامًا. ونتيجة لذلك، أصبح تدفق البيانات من المؤسسة إلى العميل يمكن إدارته لزيادة ربحية وإنتاجية الشركة.

الملخص

تعتمد أساليب التشغيل القياسية والسجلات والنظم المساعدة التي تضعها وفاعليتك في اتخاذ القرارات كافة على المعلومات والسجلات التي تقدمها الشركة. لذا؛ عليك تقييم تلك النظم باستمرار لتتأكد من أن البيانات التي يتم الحصول عليها دقيقة ويمكن الاعتماد عليها. وعليك أن تُدخل تعديلات على تلك النظم؛ حيث دائمًا ما تتوسع شركتك وتتغير السياسات. وبالإضافة إلى ذلك، عليك أن تطور السجلات والنظم التي ستساعد في الاستغلال الأمثل والمثمر لوقتك ووقت موظفيك. وكذلك أيضًا، عليك أن تواكب وتُلم بأحدث التطورات ببرامج وأجهزة الكمبيوتر وترى كيف تتعلق تلك البرامج بمجالك وبشركتك. وجدير بالذكر أن معظم الاتحادات التجارية الخاصة بمجال صناعتك سيكون لديها توصيات رائعة تتعلق باستخدام أساليب التشغيل القياسية في شركتك، ولديها كذلك اقتراحات تتعلق بأجهزة وبرامج الكمبيوتر التي يجب أن تستخدمها في تدعيم نظامك وسجلاتك.

ستحتاج أن تقوم بتطوير وتحديث مهارات موظفيك الخاصة بالإدارة، خاصةً هؤلاء الموظفين الذين سيقومون بإدارة نظمك وسجلاتك بشكل مستمر. وتأكد أن أفضل مكافأة ستحصل عليها هي الوقت الذي ستوفره والمال الذي ستدخره للإدارة بطريقة مثمرة، وكذلك أيضًا تحقيقك كلاً من المقاصد الشخصية ومقاصد الشركة.

أسئلة مهمة يجب أن توضع في الاعتبار

١ـ هل جميع النظم والإجراءات تحت إدارة شخص واحد أو إدارة واحدة؟

إذا لم تكن النظم والإجراءات تحت إدارة شخص واحد أو قسم واحد، ستفقد شركتك توحيد الإجراءات. وربما لا تكون الإدارات والنظم المختلفة متوافقة مع بعضها بشكل ملائم؛ مما قد يسبب نشوب خلافات. وكذلك أيضًا، ربما يكون هناك مضاعفة للإجراءات مع عدم وجود ضرورة تدعو إلى ذلك. وستكون نتيجة تعدد الأفراد المشتركين في إدارة أساليب التشغيل القياسية توتر العلاقات واضطراب النظام.

الإجراءات التصحيحية

يتحتم أن تكون أساليب التشغيل القياسية تحت إدارة شخص معين بالشركة أو تحت إدارة قسم إذا كانت الشركة من الشركات الكبرى؛ وذلك من أجل ضمان وجود انسجام ملائم فيما يتعلق بسير العمل وحل أية مشكلة. قم بتقييم الإجراءات بصورة دورية لضمان فاعليتها، بحيث تعرف ما إذا كانت حديثة أم في حاجة إلى التعديل أو الإلغاء. وبعد ذلك، قم بتحديث الإجراءات على النحو الذي تسمح به التغييرات.

٢ـ هل يتم التحكم في سجلات شركتك؟

إن عدم الانتباه الجيد للسجلات وعدم تقييمها بصورة دورية يؤدي إلى زيادة عددها في معظم الشركات، بغض النظر عن حجم الشركة أو مجالها. وربما يستمر استخدام هذه السجلات فترة طويلة بعد تحقيقها منافع تشغيلية للشركة. وكذلك أيضًا، قد يتم الاحتفاظ بسجلات الشركة لمدة طويلة فتشغل حيزًا دون حاجة إليها، الأمر الذي يؤدي إلى تكلفة الشركة الكثير. وبالإضافة إلى ذلك، يؤدي ذلك إلى إنفاق المال في أعمال كتابية غير ضرورية واستهلاك مجهود الإدارة في تلك الأعمال، فضلاً عن الأخطاء التي تتضمنها التقارير والتي يتم الكشف عنها من خلال نظام المعلومات الإدارية الخاص بالشركة.

الإجراءات التصحيحية

قم بتقييم سجلات شركتك سنويًا لترى ما إذا كانت ضرورية للشركة أم لا. وكذلك أيضًا، استعرض تلك السجلات لترى ما إذا كان يمكن دمج أيٍ منها. أدمج السجلات أو ألغها حينما يكون ذلك ممكنًا. تحقق من أن تشغيل البيانات آليًا و/ أو تخزينها قد يحقق أفضل مكاسب للشركة بأقل التكاليف فيما يتعلق بإدارة السجلات.

٣ـ هل تتوافق نظم الإشارة المرجعية والترقيم الخاصة بك مع بعضها البعض وهل يسهل فهمها واستخدامها؟

لا شيء أكثر إحباطًا وتكلفة واستنزافًا للأموال والمجهود (من ناحية الإدارة) من نظام التحكم غير الملائم وغير المنظم والذي لا يوفق بين الأرقام والإشارات المرجعية من ناحية وبين الفواتير أو بوالص الشحن أو مستندات

الشحن من ناحية أخرى؛ مما يؤدي إلى إضاعة الوقت في إدارة المعلومات غير الصحيحة. ويمكن بسهولة أن يتم تشفير البيانات بطريقة خاطئة، وقد يكون تدريب الموظفين على استخدام نظمك الحالية مكلفًا وخاصة حينما يتسمون بعدم الكفاءة.

الإجراءات التصحيحية

قم بتقييم نظامك الحالي على الفور. وإذا دعت الحاجة، ضع نظامًا يتسم بالفاعلية والكفاءة التي تناسب شركتك. ثم بعد ذلك، قم بتدريب موظفيك كافة على فهم واستخدام هذا النظام على النحو الملائم. وتأكد من أن النظام الجديد يتوافق مع برامج الكمبيوتر.

٤ـ هل تحققت من استخدام مجموعة النظم البرمجية من أجل المهام المحاسبية ومراقبة المخزون ومن أجل الوفاء بالاحتياجات المطلوبة من المواد وفي الأنشطة المماثلة؟

سواء أكان نظام المعلومات الإدارية الخاص بك مصممًا على وجه الخصوص لشركتك أم تم شراؤه من شركة أخرى، من الضروري أن تتأكد من توافق جميع وظائف برامج الكمبيوتر لتدعم بعضها البعض. فاستخدام برامج منفصلة لتدعيم وظائف مختلفة بداخل الشركة يعتبر أمرًا غير فعال والاستمرار في استخدامها سيكون مكلفًا، كما أنه في معظم الأحوال ستتوقف أجهزة الكمبيوتر عن العمل. واعلم أنك ستبذل جهدًا كبيرًا إذا حاولت التنسيق بين المعلومات بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب. والأمر الأهم من ذلك، أنك من الممكن أن تقضي وقتًا طويلاً وتنفق المال في

استخدام نظام قد يتم تصمميه وشراؤه وتشغيله بطريقة أخرى أكثر كفاءة. إن نظمك الأقل تكاملاً لا تتمتع بالمرونة ولا بتعدد الاستخدام. وعمومًا، إن تلك النظم تفقد ميزات مهمة.

الإجراءات التصحيحية

إذا عرضت عليك شركة متخصصة في تطوير برامج الكمبيوتر مجموعة من النظم المختلفة لتختار منها ما يلبي احتياجاتك، فاشترِ فقط النظام الذي ينفعك ويوفر لك تدريبًا ودعمًا كافيًا. وربما تحتاج استشارة مستشار حاسبات؛ فتستطيع الشركات الصغيرة أن توفر الكثير من المال عن طريق إنفاق القليل للحصول على نصيحة صائبة.

٥- هل تقوم بصورة منتظمة بمراجعة السجلات التي تتضمن التعهدات والالتزامات الخاصة بالأطراف الأخرى؟

الأحوال تتغير؛ وبالمثل تتغير الشروط الخاصة بالعمليات التي تقوم بها الأطراف الأخرى التي تتعامل مع شركتك. وسواء أكانت تلك التغيرات إيجابية أم سلبية بالنسبة للشركة، فمن الضروري أن تقوم بتقييم سجلات شركتك بصورة دورية وفي الوقت المناسب؛ وذلك لتضمن أن التعهدات والالتزامات - سواء أكانت بطبيعتها حكومية أم خاصة بشركتك - تحقق الغرض الذي ترجوه شركتك في الوقت الحالي. وربما تجد أنك تقوم بوضع تعهدات والتزامات لا ترغب فيها ولا تحتاجها، أو أن شروط تلك الالتزامات ربما تكون - أو قد أصبحت - أكثر تكلفةً مما كنت تتوقع من قبل. وربما تكون بعض الالتزامات والتعهدات قديمة أو غير ضرورية في ظل التطورات الحديثة

التي لحقت بالخدمات والمنتجات، أو العوامل الأخرى مثل التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية.

الإجراءات التصحيحية

قم بتقييم جميع العقود والسجلات المتعلقة بالالتزامات والتعهدات بصورة دورية. تأكد أن المستندات الخاصة بالشركة توفر لك المعلومات التي قد تساعدك في إجراء أي تغيير إذا دعت الحاجة. على سبيل المثال، هل لديك مستندات قد تنبهك إلى الزيادة المفاجئة في قسط التأمين الخاص بشركتك؟ قم بإنشاء مستندات تتعلق بتعهدات شركتك والتزاماتها وقم بتقييمها وتعديلها عند الحاجة.

٦- هل أنشطتك الإنتاجية تم تطويرها وفقًا لمعرفتك بوسائل التكنولوجيا الحديثة وبالمؤسسات التنافسية؟

إذا لم يكن قد تم تطويرها، فإن تكلفة الإنتاج قد تفوق بكثير عملياتك التجارية. وبالإضافة إلى ذلك، قد لا تقدم منتجًا في جودة المنتجات التي تم إنتاجها في ظل ما سمحت به آخر التطورات التكنولوجية الحديثة؛ ومن ثَم ستسمح بزيادة نصيب منافسيك في السوق التنافسية.

الإجراءات التصحيحية

قم بتقييم آخر التطورات التكنولوجية الحديثة؛ لتحدد طبيعة التحسينات التي يمكن إدخالها على منتجاتك. طبّق تلك التحسينات إذا وجدت أنها قد تحقق أفضل الأرباح بأقل التكاليف وتحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية.

٧ـ هل تعرف كيف تقدم أنشطة الإنتاج دفعة حقيقية لشركتك؟

إذا لم تكن تعرف، فقد لا يسير العمل في بعض قطاعات الإنتاج بشركتك بالكفاءة المطلوبة. وبالإضافة إلى ذلك، قد لا يتزامن إنتاج أحد قطاعات الإنتاج مع سير العمل في الشركة منتظرًا إنتاج قطاع آخر.

الإجراءات التصحيحية

قم بتقدير تكلفة عمليات الإنتاج الحالية والمقترحة والتي يمكن تطبيقها في شركتك. قرر أيًا من تلك العمليات الإنتاجية سيكون له تأثير جيد على شركتك، وقم بتطبيق العمليات الإنتاجية التي تعمل على زيادة الكفاءة. وإذا كنت من المصنِّعين، فاعلم جيدًا أن كفاءة الإنتاج بمثابة الوقود الذي يحرك شركتك؛ ومن ثَم يحقق لها الأرباح. وربما تحقق التغييرات البسيطة التي تدخلها على منتجاتك أرباحًا كبيرة لشركتك.

٨ـ هل تتمتع العملية الإنتاجية في شركتك بالمرونة التي تسمح لك بالتعامل مع الظروف المختلفة؟

قد يحدث تأخير في عملية الإنتاج إذا تكررت الأعطال ولم يكن لديك خطة عمل احتياطية، مثل: التحول داخليًا من إنتاج معين إلى إنتاج آخر - إذا أمكن ذلك، أو الاستعانة بماكينات ومعدات مصنع آخر. وبالإضافة إلى ذلك، قد لا تستطيع زيادة الإنتاج في مدة قصيرة في مقابل الطلبات المتزايدة، أو لا تستطيع تغيير وتعديل عملية الإنتاج بالسرعة التي تكفي للتكيف مع التغيرات التي تحدث في الطلب.

الإجراءات التصحيحية

حدِّد مقدار المرونة الذي تحتاج إليه أو تتحمله. قم بوضع خطة عمل تسير عليها إذا قل إنتاجك في الكمية أو في مستوى الجودة. وكذلك أيضًا، حدد عامل الوقت والخطة الضرورية لزيادة الإنتاج إذا دعت الحاجة إلى الزيادة.

٩- هل لديك معلومات كافية عن التكاليف الخاصة بعمليات الإنتاج يمكن عن طريقها حساب نقاط التعادل لمجموعة من الأشخاص وللدورات الإنتاج المتزامنة؟

إن لم يكن لديك تلك المعلومات، فقد تكون دورات الإنتاج الصغيرة أكثر تكلفة مما تتصور؛ مما يؤدي إلى تقليل هامش الربح. وربما تحقق دورات الإنتاج الكبيرة أفضل الأرباح بأقل التكاليف حتى إذا استغرق ذلك العمل أوقاتًا إضافية. وقد لا يكون تحديدك للأسعار مناسبًا إن لم تلم بالمعلومات الخاصة بنقاط التعادل.

الإجراءات التصحيحية

جمِّع المعلومات الخاصة بنقاط التعادل الخاصة بدورات الإنتاج بمختلف أحجامها، وقم بعد ذلك بمقارنة تلك المعلومات بمعايير الصناعة. قم بتعديل إنتاجك واستخدام أساليب جديدة تساعد في زيادة كفاءة الإنتاج.

١٠- هل عملية الإنتاج والعمليات المتعلقة بالإنتاج قادرة على الآتي:

(أ) تحقيق المعايير الخاصة بعناصر الإنتاج وتقنيات التصنيع والتي تعتبر من الأمور المهمة بالنسبة لعملائك؟

(ب) الحفاظ على الجودة التي تتفق مع تكاليف الإنتاج وأسعار البيع؟

(ج) تقديم خدمات تعزز من جودة الإنتاج الخاصة بمنتجاتك؟

(د) الوفاء بمواعيد شحن البضاعة الخاصة بالعميل؟

إذا كانت إجابتك عن أي من تلك الأسئلة بـ "لا"، فإنك بذلك لا تحقق رضا العميل عن منتجاتك/ خدماتك. فبذلك ستفقد منتجاتك سمعتها بمرور الوقت؛ مما يقلل فرصك في السوق. وبالإضافة إلى ذلك، سيتوجه عملاؤك إلى المنتجات والخدمات التي يقدمها منافسوك بدلاً من الاستمرار أو التوسع في العمل مع شركتك.

الإجراءات التصحيحية

ضع معايير أداء تؤثر إيجابيًا على عملائك. وتأكد أن الخدمات التي تقدمها في متناول الجميع وقم بالترويج لها كخدمة متميزة . اعمل على زيادة جودة منتجاتك وخدماتك، ثم قم بترويجها. تأكد من التنسيق الجيد بين عملية الشحن وعملية الإنتاج؛ للوفاء بمواعيد الشحن الخاصة بالعميل.

١١ـ هل نُظم التحكم في الإنتاج توفر لك المعلومات الدقيقة التي تتعلق بجميع مراحل وجوانب عمليات الإنتاج في الوقت المناسب؟

إذا لم تكن توفرها، فربما يكون لديك زيادة في الإنتاج والتي بدورها تسبب زيادة في المخزون بشكل مفرط مما يزيد هذا الأمر من التكاليف. وقد يتأخر الإنتاج بسبب استخدام أساليب غير فعالة، ويزيد هذا أيضًا من التكلفة. وبالإضافة إلى ذلك، قد يحدث قصور في الإنتاج والذي من شأنه أن يؤثر سلبًا على رضا العميل عن منتجاتك وخدماتك التي تقدمها شركتك، خاصة إذا حدث تأخير في عملية الشحن نتيجة لذلك.

الإجراءات التصحيحية

قم بوضع نظام للحصول على سجلات البيانات في الوقت المناسب. راجع النظام الذي قمت بوضعه؛ لتتأكد من أن البيانات دقيقة. تأكد أن النظام يقدم بيانات دقيقة وسريعة فيما يتعلق بكل مرحلة من مراحل الإنتاج. استخدم تلك المعلومات في تحسين القدرة على الإنتاج فيما يتعلق بتجنب التأخيرات التي تزيد من التكاليف، وكذلك أيضًا تجنب الإفراط في الإنتاج أو نقصه. أما إذا حدثت أي من تلك الأمور، ستكون بحاجة إلى معرفة السبب وراء ذلك، ثم التفكير في كيفية التعامل مع نتائج ذلك. وستتكرر بعض تلك الأمور والبعض الآخر لن يتكرر. وعمومًا، يعد إنفاق المال للحصول على مساعدة أحد المتخصصين في مجال المحاسبة مهمًا للغاية عند تطوير نظم التحكم في الإنتاج.

١٢ـ هل تعرف حقًا ما عناصر الإنتاج والعمليات الإنتاجية التي تحقق أكبر قدر من الأرباح لشركتك؟

إذا لم تكن تعرف ذلك، فهذا يعني أنك تكثف مواردك وجهدك في اتجاه خاطئ. وستكون النتيجة الحتمية لذلك عدم الكفاءة والتي ستكلف شركتك الكثير، وربما تأخذ قرارات من شأنها أن تدمر عملياتك المربحة. وكذلك أيضًا، ربما تسيء إلى الموظفين الأكثر نفعًا لك؛ مما يؤدي إلى الإضرار بمعنوياتهم وإنتاجيتهم.

الإجراءات التصحيحية

ضع نظام تحكم داخليًا يبين لك تكاليف وكفاءة العمليات التي تقوم بها الشركة. ادرس المعلومات جيدًا؛ لتعرف ما عمليات الإنتاج الأكثر تحقيقًا للأرباح وما سبب ذلك. حدد مواضع القصور، ثم عالجها أو حاول أن تقلل من تأثيرها على الشركة.

١٣ـ هل تقدم ميزانيتك علاوات تشجيعية عند تحسين الأداء؟

إذا لم تكن تقدم تلك العلاوات، سيفقد موظفوك الرغبة في تحسين أدائهم، وستضعف إنتاجيتهم، وستتأثر معنوياتهم سلبًا. فعدم منح شركتك لحوافز تحسين الأداء يقلل من عزيمة الموظف والذي يمكن تحفيزه وزيادة إنتاجيته عن طريق تقديم برامج التحفيز. وبالتالي، فبدلاً من قيام الموظف بعدد من المهام يقوم بمهمة واحدة؛ مما يؤدي إلى زيادة عدد الموظفين المقيدين بجدول الرواتب.

الإجراءات التصحيحية

عند وضعك للميزانية، قم بتخصيص أموال إضافية للحوافز التي تكافئ الزيادة والتطور المستمر في مستوى الأداء . ابحث عن وسائل تشجيع أخرى تناسب مجال عملك وتناسب شركتك، وقم بتطبيقها إذا وجدت أنها تحقق نتيجة فعالة.

١٤ـ هل تعبر عن خططك عن طريق وضع ميزانية تتناول المبيعات والمخزون وإجمالي الأرباح والنفقات؟

إن افتقاد الميزانية لعنصر الدقة ربما يسبب خسائر مستمرة في مراكز الأرباح أو حتى في الشركة ككل. وقد تتعرض شركتك لضائقة مالية قبل أن تعي هذه الحقيقة، كما قد تحدث أخطاء عند تحديد موطن المشكلة.

الإجراءات التصحيحية

تأكد أن كل مركز من مراكز الأرباح موضوع في ميزانية التشغيل وفي الشركة ككل. راجع ميزانياتك باستمرار، وإذا لزم الأمر أدخل تعديلات عليها لتتحكم في التكاليف. قم بتقييم تقديرات الميزانية في مقابل النفقات

الحقيقية. استخدم المعلومات التي ستحصل عليها من هذا التقييم عند وضع الميزانيات المستقبلية وعند التخطيط للأهداف.

١٥ـ هل قمت بوضع ميزانيتك لفترات قصيرة نسبيًّا؟

إذا لم تكن قمت بذلك، فربما يكون من الصعب أن تدرك تأثير العوامل الموسمية على شركتك؛ حيث إن بعض المواسم تتطلب تخطيطًا خاصًا. ويعد هذا الأمر حقيقيًا خاصة في مجال الزراعة.

الإجراءات التصحيحية

ضع في الوقت المناسب ميزانية لفترات قصيرة نسبيًا. حلِّل الميزانية في مقابل النفقات الحقيقية خلال فترات الميزانية القصيرة، وقم بتعديلها وفقًا لذلك. ويوصي الخبراء بالتخطيط للميزانية على الأقل كل ثلاثة شهور، ولكن من الأفضل أن تقوم بالتخطيط لها شهريًا.

١٦ـ هل بذلت جهدًا منظمًا ومخططًا لتحدد المبيعات المحتملة لمنتجاتك أو خدماتك في مجتمعك؟

إذا لم تكن بذلت ذلك الجهد وكانت معظم مبيعاتك متمركزة خارج مجتمعك، فربما تفقد بعض فرص البيع العظيمة الخاصة بمنتجاتك أو خدماتك وأنت لا تدري. ولا تنسَ أهمية العلاقات العامة وقيمة القيام بمشروعك في مجتمعك من الناحية السياسية.

الإجراءات التصحيحية

قم دائمًا بتقييم منتجاتك و/ أو خدماتك؛ لترى إمكانية بيعها في مجتمعك. حدد ما إذا كانت قد ارتفعت نسبة التوسعات الجديدة في مجتمعك، التي عن

طريقها يمكنك أن توسع حجم السوق المرتقب. وإذا ثبت ذلك، فضع خطة ناجحة لاستغلال تلك التوسعات.

١٧ـ عند تحكمك في عمليات التشغيل، هل قمت بصورة متكررة بمقارنة النتائج الفعلية بتقديرات الميزانية التي وضعتها؟ وهل قمت بعد ذلك بتعديل عملية الترويج وخطط الإنفاق في ضوء ما رأيته من انحرافات عن هذه التقديرات ؟

إذا لم تكن قمت بذلك، فربما تنفق أكثر مما تسمح به مواردك في قطاعات الإنتاج المختلفة أو لا تحصل على العائد اللازم لتغطية التكاليف، وربما لا تدرك تلك العوامل حتى تظهر أي مؤشرات توضح انخفاض الموارد المتوفرة لديك. وبالإضافة إلى ذلك، ربما لا تدرك أي قطاعات الإنفاق تحقق أفضل عائد بالنسبة لشركتك.

الإجراءات التصحيحية

راجع تقديرات الميزانية في مقابل النفقات الفعلية بصورة متكررة. قلِّل النفقات عند الضرورة، و/ أو اعمل على زيادة الإيرادات إذا أمكن. لا تخف من إنفاق المال لتحصل على المزايا التي ستقدمها لك الفرص والتي ستجني ثمارها حتى لو استنفد ذلك ميزانيتك. عليك أن تحصل على عائد مناسب يغطي تجاوز الميزانية بالإضافة إلى تحقيق بعض الأرباح.

١٨ـ هل لموظفيك الرئيسيين الحق في وضع خطط الميزانية الخاصة بهم؟

إذا لم تدعهم يشاركون في وضع الميزانية، فربما يشعرون بالإهمال وعدم التقدير والحزن. فربما يرون أن إنفاق المال في بعض قطاعات العمل في الشركة

قد يكون أفضل من إنفاقه في بعض القطاعات الأخرى؛ مما يعمل على توفير أموالك وتعزيز أرباح الشركة.

الإجراءات التصحيحية

اسمح لموظفيك بالمشاركة في عملية وضع الميزانية؛ لترى ما إذا كانت اقتراحاتهم مرتبطة بمقاصدك وأهدافك أم لا. وكذلك أيضًا، اسمح لهم بتقديم الاقتراحات وبتقييم مقترحاتك الخاصة بالميزانية. فعندما تقوم بذلك، ستجد أن بعض الموظفين يتسمون بالإبداع إلى حدٍ كبير فيما يتعلق بتخفيض التكاليف.

١٩- هل تبني تحليلاتك على المعدلات والنسب المئوية وليس على المبالغ الفعلية؟

إذا لم تقم بذلك، فربما تكون مخدوعًا باعتقادك أن الأموال الطائلة تعني صافي ربح طائل، في حين أن هذه ليست القاعدة في الغالب. وربما لا تدرك متى تحقق نسب التكاليف المرتفعة انخفاضًا في معدلات هامش العائد. وبالإضافة إلى ذلك، ربما لا تدرك متى يحقق استثمار صغير للنفقات نسبة عائد مرتفعة.

الإجراءات التصحيحية

تأكد أنك استوعبت مفهوم النسب والمعدلات المئوية. قم بتقييم النسب المئوية التي حققتها شركتك؛ لتعينك على فهم كيفية إدارة عملياتك التشغيلية. ضع المعلومات التي حصلت عليها من شركتك في صورة نسب ومعدلات مئوية وقم بمراجعتها بشكل متكرر. ويمكن أن تستعين بالبيانات الأولية للنسب المئوية الخاصة بمجال عملك وبشركتك، بالإضافة إلى المنشورات المتعددة المتعلقة بكيفية استخدام تحليل النسب.

الفصل الخامس

الضرائب واللوائح الحكومية



شبح الضرائب المخيف

يجب ألا يكون لديك أية مشاكل تتعلق بسداد الضرائب المفروضة عليك. وعليك أن تطور النظام الذي وضعته للتعامل مع الالتزامات الضريبية كافة. إن كلمة "الضرائب" ليست كلمة سيئة؛ فلا تدعها تصبح كابوسًا مخيفًا يصيبك بالقلق والارتباك. واعلم أن التخطيط وتوفير عناصر التحكم ووضع إجراءات صحيحة لتحصيل الضرائب ولحماية الأموال وسداد الضرائب للسلطات المختصة بجمع الضرائب سيجعل الحياة أسهل بكثير.

إدارة الضرائب

إن الإدارة الناجحة لالتزاماتك الضريبية يجب أن تتضمن ما يلي:

- المعرفة الدائمة لإجمالي التزاماتك الضريبية
- معرفة أنواع الضرائب المختلفة التي يجب دفعها
- معرفة المبالغ التي تُفرض على كل فئة ضريبية
- معرفة موعد استحقاق سداد الضرائب بالنسبة لكل فئة، فللضرائب المختلفة مواعيد مختلفة يُستحق فيها السداد
- الاحتفاظ ببعض المال لسداد الضرائب المختلفة المحددة بالحسابات الضريبية المختلفة
- تسديد الضرائب في الوقت المحدد؛ فتأخير السداد قد يسبب غرامات أكثر تكلفة
- التماس النصيحة من وقت إلى آخر من جهة مختصة معتمدة

القيم والمدين

ستلعب دورين مختلفين عند إدارة موقفك الضريبي؛ فأنت قيِّم وأمين على أموالك وفي الوقت نفسه مدين. أما بالنسبة لكونك قيما على أموالك، فتترك لك السلطات المختصة بجمع الضرائب مسؤولية تحصيل الضرائب المستحقة وسدادها لها في الوقت المحدد؛ ولذلك انتبه جيدًا لهذا الأمر. وإذا لم تقم بسدادها، فإنك تخون الثقة التي بينك وبين هذه السلطات. واعلم أن الغرامات المالية كبيرة ومن الممكن أن تؤدي إلى عقوبة السجن. وكذلك أيضًا، من

الممكن أن تكون مسئولاً بصفة شخصية عن دفع الضرائب والفوائد والغرامات المستحقة بسبب تأخير السداد.

أما بالنسبة لكونك مدينًا، فأنت ملزم بتسديد الضرائب المختلفة للسلطات المختلفة المختصة بجمع الضرائب كجزء من إجمالي التزامات شركتك. وسواء أكانت الضرائب التي تقوم بسدادها ضرائب الدخل والتي تُسدد كل ثلاثة أشهر أم ضرائب الإنتاج التي تسدد شهريًا أم ضرائب عقارية، فكل تلك الأنواع من الالتزامات الضريبية يسبب الإخفاق في التعامل معها بصورة جيدة تحُّمل الغرامات والمسؤولية الشخصية واحتمالية أن يكون ذلك بمثابة عمل إجرامي يعاقب عليه القانون.

سواء أكنت قيمًا أم مدينًا، فالأمر الأهم بالنسبة لك هو واجبك والتزامك بتحصيل الضرائب بالنيابة عن السلطات المختصة بجمع الضرائب وسدادها عند استحقاقها. إن الطريقة التي تفكر وتدير بها ضرائبك لا بد أن تكون من خلال استخدام أساليب التشغيل القياسية في شركتك، ولا بد أن تتمتع تلك الأساليب بالمرونة التي تكفي للتكيف مع التشريعات الضريبية المختلفة.

نظرة عامة على الضرائب

إن النشاط التجاري الذي تمارسه يحدد نوعية الضرائب التي يتحتم عليك سدادها وطريقة السداد. وهناك أربعة أنواع عامة للضرائب، هي:

- ضريبة الدخل
- ضريبة العمل الحر

■ ضريبة التوظيف

■ ضريبة الإنتاج

الفاعلية في إدارة الالتزامات الضريبية

عند إدارة التزاماتك الضريبية، طبِّق دائمًا مبادئ الإدارة الجيدة. فقم بإدارة الضرائب مثلما تدير جوانب العمل الأخرى بشركتك. قم دائمًا بإعداد تقارير ضريبية وبادر بسداد الضرائب عند استحقاقها. إن الإخفاق في سداد الضرائب أو إعداد التقارير الضريبية عند استحقاقها قد يعرضك لعقوبات شديدة (غرامات و/ أو أحكام بالسجن) بالإضافة إلى زيادة الفوائد على الأموال الضريبية المستحقة. ومن الممكن أن تكون مسئولاً بصفة شخصية عن ضرائب شركتك المستحقة، وقد توجه لك أحكام جنائية بسبب عدم السداد. لذا، حاول أن توفر سيولة نقدية عند استحقاق ضريبة معينة. وضع تلك الأموال في حساب بنكي منفصل بصورة منتظمة.

إذا استخدمت صناديق الائتمان التي يتم اقتطاع الضريبة فيها من الأرباح كوسيلة لتشغيل رأس المال؛ فسيكون هذا شكلاً مكلفًا للغاية من أشكال الاقتراض. ويعتقد معظم المقترضين بهذا الأسلوب أنهم سيردون الأموال المقترضة في فترة وجيزة، ولكن الأمر ليس كذلك. فسوف تأخذ عملية الاقتراض في مصلحة الضرائب عمومًا ما بين ٨ إلى ٩ أشهر للتحري عن المخالفين، وفي تلك الفترة يتم حساب الجزاءات والفوائد وتتراوح تكلفة اقتراض هذا المال ما بين ٢٥ إلى ٤٨٪؛ حيث تزيد نسبة الفائدة بزيادة فترة الاقتراض. ومن السهل أن تنخدع بصناديق الائتمان تلك في عملية تشغيل

رأس المال. وتلك الصناديق متاحة للاقتراض، ولكن التبعات عظيمة وقد تؤدي إلى عقوبة السجن في الحالات القصوى.

في النهاية، قم دائمًا بتسديد الضرائب عن طريق تقديم شيك يحمل رقم حسابك الضريبي، ويُكتب على الشيك وعلى كعب كل شيك نوع الضريبة المدفوعة. أما في حالة التحويل المباشر عن طريق تحويل الأموال إلكترونيًا، فتأكد أن كلاً من سجل شيكاتك ودفتر اليومية العامة ودفتر الأستاذ العام يحتوي على البيانات نفسها.

نظرة عامة على اللوائح والقوانين

القوانين والتشريعات

فيما يلي بيان بأنواع القوانين والتشريعات العامة. وهذه مجرد معلومات عامة لا تحل محل النصيحة القانونية الجيدة؛ فلا بد من طلب النصيحة القانونية المختصة فيما يتعلق بالموضوعات التالية:

- التراخيص
- التشريعات الحكومية
- قوانين حماية المستهلك
- قوانين حماية البيئة
- قوانين تشجيع المنافسة
- علاقات العمل

أسئلة مهمة يجب أن توضع في الاعتبار

١- هل الشخص الذي يعد قائمة الرواتب على علم بالحد الأقصى للأجور للوفاء بأغراض ضريبة الأجور؟

إذا لم يكن على علم بذلك، فقد تُقتطع من رواتب موظفيك مبالغ ضريبية غيرَ ملائمة. وربما تكون أنت بصفتك صاحب العمل مسئولاً قانونيًا عن الاقتطاع الضريبي غير المناسب.

الإجراءات التصحيحية

كن دائمًا ملمًا بأحدث القوانين الخاصة باقتطاع الضريبة وبالإرشادات التي ستحصل عليها عند تعاملك مع محاسبك ومع الهيئات الحكومية ومطبوعاتها. قم بمراجعة حساباتك الخاصة بالرواتب جيدًا؛ لعدم حدوث أي أخطاء أو لتصحيحها. وإذا كانت بعض مبيعاتك تخضع لضريبة المبيعات الخاصة بالدولة و/ أو لضريبة المبيعات المحلية، فطبِّق الإجراءات نفسها التي تطبقها على الضرائب المقتطعة.

٢- هل تستطيع أن تفرق على نحو ملائم بين المبيعات الخاضعة للضرائب والمبيعات غير الخاضعة للضرائب؟

إذا لم تستطع أن تفرق بينهما، فسوف تخفق في معرفة المقدار الذي سيُقتطع من عائد مبيعاتك للتحصيل وللسداد الضريبي؛ مما يؤدي إلى زيادة المبالغ التي ستقوم بدفعها والتي تؤدي إلى فقد الأرباح أو الدفع بأقل من القيمة المطلوبة، الأمر الذي يعرضك للخضوع للالتزامات الضريبية مع فرض الجزاءات والفوائد عليك. وفي حالة مراجعة السلطات المختصة بجمع الضرائب

لحساباتك الضريبية، فلا مفر من أن تثبت أنك قد قمت بتحصيل وسداد الضرائب بالمبالغ الصحيحة التي تتفق مع مبيعاتك الخاضعة للضرائب. ويعد أسوأ ما في الأمر هو احتمالية تحملك ضريبة على المبيعات غير الخاضعة للضريبة؛ الأمر الذي يؤدي إلى رفع أسعار منتجاتك أو خدماتك؛ ومن ثَم تفقد فرصك في المنافسة في السوق التنافسية.

الإجراءات التصحيحية

تأكد من معرفتك لأنواع الصفقات الخاضعة وغير الخاضعة للضرائب. قم بإعداد فواتير حسابك ونظامك المحاسبي؛ لتتمكن من التفرقة بوضوح بين المبيعات الخاضعة وغير الخاضعة للضرائب. التمس مساعدة المختصين في هذا المجال، وقم بتحصيل وتسجيل وسداد ضرائب المبيعات.

٣- هل لديك سجلات تفصيلية تتناول المعدات؟

إذا لم يكن لديك تلك السجلات، فربما لا تحصل على التخفيضات الضريبية الخاصة بنفقات الإهلاك المدونة بإقرارك الضريبي. وإذا ادعيت أن نفقات الإهلاك الخاصة بك قليلة للغاية، فإن ذلك من الممكن أن يقلل من سيولتك النقدية. أما إذا ادعيت أن نفقات الإهلاك كبيرة للغاية، فستقع فريسة للالتزامات الضريبية التي ستلازمك دائمًا إذا ثبت عكس ذلك. واعلم أن ميزانيتك العمومية ربما لا تعكس بدقة أصول معداتك. وفي حالة المراجعة، ربما يصعب عليك إثبات القيم المطلوبة.

الإجراءات التصحيحية

تأكد من إعداد سجلات دقيقة وكاملة تشمل جميع المعدات الموجودة في شركتك. وكذلك أيضًا، تأكد من تعديل نفقات الإهلاك سنويًا من خلال تقديم ميزانية عمومية وقيم دخل صحيحة. أما إذا قمت بشراء معدات خلال العام المالي، فتأكد من إعداد سجل مفصل لكل واحدة تم شراؤها. اطلب من محاسبك معدلات حساب الإهلاك التي يمكن استخدامها، واطلب منه أيضًا أن يشرح لك عملية حساب قيم الإهلاك؛ حتى لا تظهر أية مفاجآت غير مبررة وقت سداد الضريبة أو أثناء المراجعة.

٤ـ هل تناقشت مع محاسبك ومحاميك بشأن السبل التي تخفض ضريبة دخلك؟

إذا لم تكن تناقشت معهما، فربما لا تدرك التغيرات التي تطرأ على طرق المحاسبة، والتي قد توفر لك بعض الأموال التي تُدفع في الضرائب. وقد تستطيع أن تقوم بتغييرات أخرى في هيكل شركتك أو في العمليات التشغيلية لتوفر بعض الأموال التي يجب دفعها عند تسديد الضرائب، والتي تكون غير ظاهرة بوضوح. وكذلك أيضًا، ربما لا تعرف التغيرات الحديثة التي طرأت على قانون الضرائب والتي قد توفر المال.

الإجراءات التصحيحية

استشر دائمًا محاسبك ومحاميك واطلب منهما تقديم أفكار تتعلق بالادخار الضريبي. كن دائمًا مستعدًا لتغيير هيكلك المحاسبي والتشغيلي وهيكل شركتك القانوني إذا دعت الحاجة لذلك؛ لتقليل التزاماتك الضريبية. وعمومًا، إن المبالغ القليلة التي تدفعها في مقابل التقييم الدوري الذي يوفره المحاسبون والمحاميون تستحق الدفع.

٥ـ إذا كانت شركتك عبارة عن شركة تضامن أو شركة محلية، فهل اتخذت الاستعدادات الضرورية لاستمرار شركتك في حالة وفاتك؟

إذا لم تكن اتخذت تلك الاستعدادات، فإن الشخص أو الأشخاص الذين يريدون تحمل مسؤولية شركتك بعد وفاتك ربما يكونون غير قادرين على ذلك. وربما يتحتم إنهاء شركتك بسبب ظهور بعض المشاكل القانونية بعد وفاتك. وربما يعاني ورثتك من العواقب القانونية والمالية غير المتوقعة والمرهقة.

الإجراءات التصحيحية

قم بإعداد خطة للورثة بمساعدة محاميك ومحاسبك. تأكد أن الخطة التي قمت بوضعها قد فهمها ووافق عليها المديرون كافة والأطراف الأخرى المعنية. وفّر لورثتك الدعم المالي (مثل الاحتياطات النقدية أو برامج التأمين العامة).

٦ـ هل شركتك عبارة عن شركة محلية؟ وهل تنطبق أسهمك على بند الأسهم ١٢٤٤؟

إذا لم تكن شركتك عبارة عن شركة محلية وأفلست، فربما لا تكون قادرًا على مطالبة مصلحة الضرائب بخصم الخسائر التي تتكبدها من ضرائب دخلك الشخصية مقابل الدخل العادي. وقد يكون عليك أن تطالب بخصم تلك الخسائر باعتبارها خسارة رأس مالية، والتي تعني تخفيضات هائلة في القيمة الضريبية في معظم الحالات. ويعد بند الأسهم ١٢٤٤ دافعًا جيدًا للاستثمار. ومن المحتمل ألا يُقبل المستثمرون المحتملون على استثمار رؤوس أموالهم بسبب الخسائر المحتملة التي قد يتكبدونها والمشار إليها أعلاه، وذلك دون الاستناد إلى بند الأسهم ١٢٤٤.

الإجراءات التصحيحية

استشر محاسبك أو محاميك المختص بضرائبك بشأن الأسهم التي تنطبق على بند الأسهم ١٢٤٤ . فإذا كانت أسهمك ينطبق عليها أسهم البند ١٢٤٤، فحاول أن تعرف كيف يمكنك أن تطالب بخصم الخسائر في مقابل دخلك العادي وما حدود تطبيق ذلك.

٧ـ إذا كان لديك برنامج تقاعد أو برنامج لمشاركة الأرباح، فهل تشاورت مع محاميك فيما يتعلق بشأن شروط تقديم التقارير للحكومة وكذلك أيضًا لموظفيك؟

إذا لم تقم بذلك، فربما تُفرض عليك غرامة لإخفاقك في تقديم التقارير بطريقة صحيحة بالإضافة إلى فقدك بعض الاستفادات الضريبية المحتملة. وإذا فشل المراجعون في مراجعة تلك التقارير بطريقة صحيحة، فقد يعرضهم ذلك للمساءلة القانونية. وفي بعض الحالات النادرة، ربما تتعرض للغرامات بسبب مقاضاة موظفيك لك.

الإجراءات التصحيحية

راجع مع محاسبك و/ أو محاميك لتتأكد أنك قد قمت بالوفاء بجميع الشروط الحالية. وبصورة دورية، راجع معهم لترى هل هناك أي تغيرات قد طرأت على الشروط الخاصة بتقديم التقارير. أذعن للتغيرات على الفور.

٨ـ هل تقدم أي ضمانات؟ هل قام محاميك بمراجعة نصوص تلك الضمانات لتتفق مع القوانين الحالية؟

لأن عقود الضمانات تعد عقودًا قانونية، فربما تُعرض نفسك بشكل غير مقصود للدعاوى القضائية التي تقام ضدك. وكذلك أيضًا، ربما تقدم أكثر مما يطلب القانون؛ مما يؤدي إلى زيادة تكاليف ضماناتك بشكل غير ضروري.

الإجراءات التصحيحية

اطلب من محاميك أن يقوم بمراجعة الضمانات القائمة كافة. قم بتطبيق أي تغييرات مقترحة على الضمانات على الفور؛ لتحمي نفسك من الدعاوى القضائية المحتملة والادعاءات غير الضرورية. بصورة دورية، قم بمراجعة مجموعة الضمانات مع مستشارك القانوني واتحادك التجاري - إذا أمكن.

٩ـ إذا قدمت ائتمانًا، هل قمت باتخاذ الإجراءات الخاصة بإرسال إخطارات للعملاء بموجب قانون حماية الائتمان الاستهلاكي وفي ظل القوانين الأخرى التي تتعلق بمنح الائتمان؟

إذا لم تكن قمت بذلك، فإن هذا يعد خطأ كبيرًا. فقد يقاضيك عملاء العصر الحالي الأذكياء؛ لأن الإخطار لم يفِ بالغرض. ولا تستطيع أن تفرض مصاريف إدارية دون الالتزام بشروط هذا القانون. وربما لا يمكنك أن تنفذ مجموعة الإجراءات تلك على الحسابات التي مضى موعد استحقاقها.

الإجراءات التصحيحية

استشر محاميك و/ أو الهيئات الحكومية المناسبة فيما يتعلق بالمتطلبات في ظل هذا القانون وفي ظل قوانين الائتمان الاستهلاكي الأخرى. أعطِ لنفسك ولموظفيك بقسم الائتمان تعليمات باتباع الإجراءات المناسبة. تأكد أن

الإخطارات المطلوبة تم إرسالها للعملاء وتم الوفاء بالمتطلبات الأخرى. بصورة دورية، قم بمراجعة التغيرات التي طرأت على قوانين الائتمان الاستهلاكي، وقم بتعديل الإجراءات وفقًا لهذه التغيرات عند الضرورة.

١٠- هل فكرت في احتمالية أن يقلل شكل آخر من الأشكال القانونية - على سبيل المثال الشركة المحلية بموجب القانون الأمريكي - من مسئوليتك القانونية؟

ربما لا تقدم لك مؤسستك الحالية الحماية الكافية في حالة إقامة أية دعوى قضائية عليك؛ مثل الدعاوى القضائية التي تُرفع عليك من قِبل الموظفين أو البائعين. وقد تتعرض أصولك الشخصية للخطر في حالة إقامة دعوى قضائية على شركتك.

الإجراءات التصحيحية

ناقش محاميك في إيجابيات وسلبيات الأشكال المختلفة للهياكل القانونية للمؤسسات التجارية. ويمكنك الرجوع إلى الفصل الثالث حيث ناقشنا الأشكال المختلفة للهياكل القانونية ومزايا وعيوب كل شكل. حدِّد ما إذا كنت بحاجة إلى تغيير هيكلك التنظيمي أم لا، وإذا كنت بحاجة إلى ذلك، فقم بذلك. راجع أصولك الشخصية و/ أو اختر الهيكل التنظيمي الذي يوفر لك أقصى حماية ممكنة فيما يتعلق بكلٍ من التزاماتك الشخصية والضريبية. وربما تجد أنه كلما زادت نسبة الضرائب زادت الحماية القانونية المتوفرة لك والعكس. ومن الممكن أن يقوم بحل هذه المشكلة محاميك و/ أو محاسبك. فاليوم توجد أشكال قانونية جديدة من الممكن أن تناسبك عن طريق التوازن الذي تحققه بين المسئولية القانونية الشخصية وبين التزاماتك الضريبية.

١١ـ هل اطلعت على الفهرس الخاص بمجموعة القوانين التي تحكم قطاع الشركات بدولتك؟

إذا لم تكن قمت بذلك، فستخفق في الحصول على المعلومات القانونية المهمة بالنسبة لشركتك. وكذلك أيضًا، ربما لا تُلم بأحدث التغيرات التي طرأت على قوانين دولتك. ونتيجة لذلك، ستخفق في الإدراك السريع للمسائل القانونية الحالية التي تواجه شركتك.

الإجراءات التصحيحية

احرص على الحصول على نسخة من فهرس قوانين دولتك، ثم حدد الأجزاء الخاصة بشركتك. راجع تلك الأجزاء بعناية. وبالإضافة إلى ذلك، اطلب من محاميك أن يحيطك علمًا بتلك المعلومات؛ حيث إنه من المحتمل أن يكون لديه مكتبة مليئة بالكتب القانونية؛ ومن ثم فيمكنه الرجوع إلى تلك القوانين من آن لآخر.

١٢ـ هل قمت بمراجعة القوانين المحلية والقوانين المتعلقة بالدول الأخرى مع محاميك لتعرف مدى تأثيرها على عملياتك التجارية؟

إذا لم تقم بذلك، فربما لا يسير العمل وفقًا للقوانين التي يجب تطبيقها على شركتك، وقد تنفق المال والوقت في محاولة الإذعان لقوانين لا تؤثر على شركتك، وربما لا تذعن جيدًا للقوانين التي تعرفها.

الإجراءات التصحيحية

ناقش مع محاميك و/ أو المسئولين القوانين كافة التي تُطبق على شركتك. تأكد أنك استوعبت ما تضمنته تلك القوانين وما تفرضه عليك. قم بإدخال أي تغييرات على شركتك لتذعن كليةً للقوانين المطبقة.

١٣- هل تعرف ما إذا كانت حكومة بلدك لديها هيئة إدارية تحكم العمل بشركتك أم لا؟

إذا كانت إجابتك عن هذا السؤال بـ "لا"، فربما تخضع لبعض اللوائح الإدارية المعينة والتي لا تعرف عنها شيئًا؛ ومن ثم - ستجد أن شركتك لا تذعن لتلك اللوائح. وكذلك أيضًا، ربما تخضع لشروط خاصة بتقديم التقارير وبالحصول على تراخيص خاصة والتي تضعها هذه الهيئة. وبالإضافة إلى ذلك، ربما لا تعرف ما إذا كانت شركتك جديرة ببعض أنواع المساعدة من قِبل هذه الهيئة أم لا.

الإجراءات التصحيحية

حاول أن تعرف الهيئات التي ربما تحكم نوع شركتك، واعرف اللوائح التي ربما يتم تطبيقها على شركتك. أذعن للوائح تلك الهيئات على الفور. حدد ما إذا كانت الهيئة تقدم لك أية خدمات خاصة ومفيدة أم لا.

١٤- هل يقع مشروعك في دولة أو ولاية تكون إدارة اللوائح فيها فعالة ومؤيدة لنشاطك التجاري؟

إذا كانت الإجابة بـ "لا"، فربما يعرقل واضعو هذه اللوائح المتشددون و/ أو اللوائح القديمة نفسها عملياتك التجارية. وربما تجد أن الموقع الذي اخترته لبدء نشاطك التجاري يتسم بموقف سلبي تجاه تنمية وتطوير المشروعات التجارية؛ ومن ثَم لن يحظى نشاطك التجاري بالخدمات والحوافز الضريبية الرائعة والمتاحة في الدول الأخرى.

الإجراءات التصحيحية

حاول أن تعرف المناطق الأخرى بدولتك/ ولايتك أو بالدول الأخرى التي تتمتع بمناخ مناسب لإقامة المشروعات التجارية. فكر في قيمة نقل نشاطك التجاري إلى أي من هذه المناطق . قم بالنقل إذا وجدت أن المزايا تفوق العيوب. حاول أن تكون فعالاً من الناحية السياسية في عملية تعديل و/ أو تغيير القوانين الحالية والتي ربما تؤثر على نشاطك التجاري أو على المجتمع التجاري ككل.

١٥ـ هل تعرف اللوائح البيئية الحالية وتذعن لها سواء أكانت فدرالية أم خاصة بالولايات؟

إذا لم تكن تعرف تلك اللوائح، فستخفق في معرفة التغيرات الحديثة التي طرأت على تلك اللوائح، والتي من المحتمل أن تؤثر إيجابًا أو سلبًا على أنشطتك التجارية. ونتيجة لذلك، لن تذعن بالتأكيد لتلك اللوائح وربما تُفرض عليك الغرامات أو قد يتم وقف نشاطك التجاري، وربما تخضع لجزاءات قانونية شديدة ومسؤولية شخصية تفرضها عليك السلطات المحلية أو الفدرالية أو المتعلقة بالولايات.

الإجراءات التصحيحية

تأكد أنك تلم بجميع اللوائح والقوانين البيئية الفدرالية والمحلية والمتعلقة بالولايات والتي تُطبق حاليًا على مشروعاتك. قم بتطوير الأساليب والإجراءات التي من شأنها أن تضمن إذعانك لتلك المتطلبات بصورة كلية. تابع موظفيك؛ لتتأكد من مدى التزامهم بهذه اللوائح والقوانين والإرشادات المطلوب اتباعها.

١٦ـ هل تعرف ما يتحتم عليك فعله لتذعن لقانون تكافؤ الفرص؟

ذلك، فربما تخضع لغرامات أو للمقاضاة بسبب عدم الإذعان لهذا القانون. وربما يقاضيك الموظفون الحاليون و/ أو المحتملون (الذين تم رفض طلب ترشيحهم للعمل) بسبب عدم إذعانك لمبدأ تكافؤ الفرص. وكذلك أيضًا، ربما تكون نتيجة ذلك توجيه الاتهامات لك.

الإجراءات التصحيحية

حاول أن تعرف القوانين الحالية لمبدأ تكافؤ الفرص والتي تُطبق على شركتك. قم بتغيير أية عمليات أو إجراءات قد اتخذتها لتذعن لشروط هذا القانون.

١٧ـ هل اتخذت خطوات فعلية لتضمن إذعانك للقوانين التي تنص على ضرورة تشغيل نسبة معينة من الأقليات في شركتك؟ هل ينبغي تطبيق تلك القوانين على شركتك؟

ربما تخضع شركتك لهذه القوانين وأنت لا تعرف؛ فإن النسب والتشريعات والقوانين تتغير بصورة دورية وربما تختلف إذا زاد عدد موظفيك. وبالتالي؛ ربما تخضع لمقاضاة الحكومة و/ أو الموظفين لك لعدم إذعانك لتلك القوانين.

الإجراءات التصحيحية

على الرغم من أن نظام الكوتا الفدرالي قد تم وقفه تدريجيًا، فإن العديد من الولايات وكذلك أيضًا بعض الشركات الخاصة لا زالت تحافظ على معايير هذا النظام. لذا، اسأل عن قوانين وتشريعات نظام الكوتا. اطلب مساعدة الهيئات الحكومية أو محامي شركتك ليعطيك بعض المعلومات الخاصة بهذا النظام. إذا لم تكن تذعن لتلك القوانين، فاتخذ على الفور هذه

خطوات فعلية لمعالجة هذه المشكلة. اسأل بصورة دورية عن أي تغيير يطرأ على اللوائح.

١٨ـ هل تقوم بالمراجعة الدورية لتحدد ما إذا كانت ملصقات منتجاتك التوضيحية تفي بشروط القوانين والتشريعات المختلفة أم لا؟

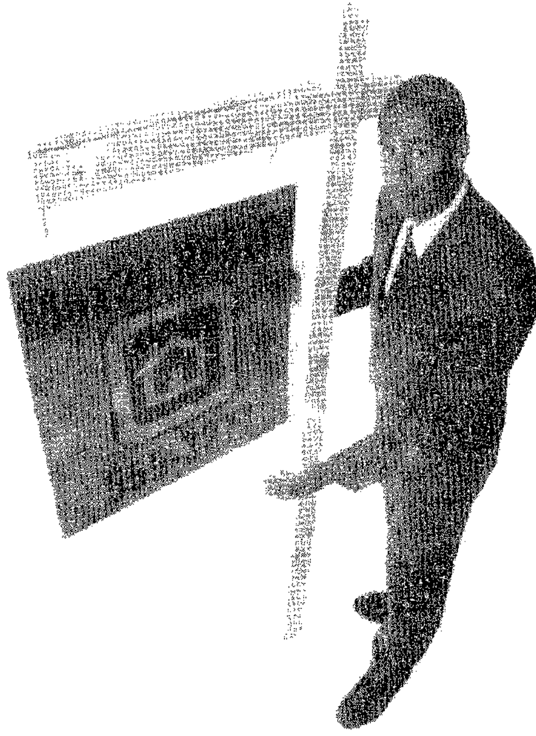
إذا لم تقم بالمراجعة، فربما تخالف العديد من القوانين والتشريعات، وربما تكون عرضة للمساءلة القانونية. إن القوانين التي تتعلق بالملصقات تتغير بصورة متكررة؛ لذا ربما لم تعد تذعن لها. وقد يتم مقاضاتك، وهذا يعد أمرًا مكلفًا. وقد تُمنع من بيع منتجاتك.

الإجراءات التصحيحية

حاول أن تلم بجميع القوانين الخاصة بالملصقات وبالتعديلات التي تم إدخالها عليها. ينبغي على اتحادك التجاري أن يساعدك في تتبع التغيرات. عدِّل ملصقاتك على الفور إذا دعت الحاجة إلى ذلك. التمس مساعدة محاميك إذا لم تكن متأكدًا من التفسيرات والعواقب القانونية لهذا الفعل.

الفصل السادس

المخزون والمعدات والموقع



الحاجة إلى اتخاذ إجراء تصحيحي عاجل

تستلزم دائمًا المشاكل الخاصة بالمخزون اتخاذ إجراءات تصحيحية عاجلة. ففي عديد من المشروعات تكون صلاحية المخزون قصيرة الأجل، وإذا كان المخزون غير كافٍ وقت ازدياد الطلب في السوق، فستقل نسبة المبيعات والأرباح. أما إذا كان المخزون زائدًا عن الحاجة وقت انخفاض الطلب، فإن هذا المخزون الزائد ينبغي بيعه، وفي الغالب يباع بأسعار منخفضة للغاية.

إن هذه المشاكل البارزة تكون ملموسة على وجه الخصوص في بعض المشروعات. فربما تكون فترة رواج أحدث شرائط الكاسيت بضعة شهور،

وفترة رواج كروت التهنئة الموسمية بضعة أسابيع، وصلاحية الفاكهة الطازجة والمنتجات والمخبوزات بضعة أيام.

إن المخزون يعد أهم عنصر في العديد من عمليات البيع بالتجزئة وبالجملة. و يعد التحكم في المخزون أمرًا ضروريًا للغاية؛ حيث إنه يخلصنا من عدد من المشاكل التي تتعلق بنقص رأس المال، كما أنه يوفر الموارد المالية التي من شأنها أن تسمح بالتوسع في العمليات التجارية؛ مما يؤدي إلى زيادة نسبة المبيعات والأرباح.

التحكم في مستويات المخزون

باستطاعتك أن توفر كمًا مناسبًا من المخزون من البضائع لتلبية احتياجات السوق، كما يمكنك تقليل مخاطر الاستثمارات الزائدة ببساطة عن طريق التحكم في مستويات المخزون بشركتك. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق اتباع ما هو آتٍ:

- استثمار المال في شراء المخزون بحكمة بحيث لا يتم تجميد رأس المال في المخزون بشكل زائد عن الحد ، ولا داعي إلى استئجار مخازن كبيرة للغاية ولا يجب أن تلجأ لهذا الاقتراض غير الضروري وتحمل نفقات فوائد هذا الاقتراض
- إعداد سجلات دقيقة وحديثة والمحافظة عليها؛ لتساعدك في الإدراك الفوري لأي عجز في المخزون وفي منع حدوثه، ولتكون بمثابة قاعدة بيانات يمكن الرجوع إليها في المستقبل عند اتخاذ أي قرار يتعلق بالمخزون
- اتخاذ إجراءات عاجلة لمعالجة اختلال توازن المخزون

عملية إدارة المخزون

يمكن وصف عملية إدارة المخزون باختصار كالآتي:

- أن يكون لديك مخزون كافٍ من البضائع بحيث يستطيع العملاء أن يشتروا منك ما يلزمهم.
- أن توفر مخزونًا احتياطيًا لتلبية الطلبات غير المتوقعة، أو لاستخدام ذلك المخزون عند التأخر في سد نقص المخزون.
- أن تحتفظ بالسجلات الحالية الخاصة بالمخزون والتي تتميز بالوضوح والدقة.
- أن تشتري كمية مناسبة من البضائع بالكميات التي من شأنها أن تحافظ على توافق مستويات المخزون مع متطلبات العمل مع توفير مخزون احتياطي كافٍ.
- أن تقلل على الفور من البضائع المخزونة بكميات كبيرة للغاية؛ ومن ثَم يمكن استثمار الأموال التي سيتم الحصول عليها عند بيع المخزون الزائد في شراء بضائع تزداد احتمالية بيعها في السوق.

سبل التحكم في الاستثمار في المخزون

يمكن التحكم في الاستثمار في المخزون بطريقتين:

- التخلص السريع من البضائع المخزونة بكميات زائدة عن الحاجة
- توفير مخزون من البضائع التي تتوقع أن يطلبها العميل

متى يزداد المخزون من سلعة معينة، يتعين تقليل الكميات الزائدة بأقصى سرعة ممكنة. وبالطبع، فإن الطريقة الأكثر فاعلية وتحقيقًا للأرباح والتي يتعين إتباعها للتخلص من المخزون الزائد هي بيعه للعملاء، حتى إذا دعا الأمر إلى تخفيض السعر. وعلى الرغم من ذلك، فإن هناك طرقًا أخرى للتخلص من المخزون الزائد؛ فربما يكون هناك سوق متاحة لبيع أنواع معينة من المخزون بالجملة. وكذلك أيضًا، يتم الترويج لبيع المخزون الزائد من السلع الاستهلاكية دائمًا في القاعات الخاصة بعقد الصفقات، أو تباع تلك البضائع المخزونة للمنافسين بالجملة. ويمكنك أيضًا أن ترتب عمليات البيع بالجملة لمنافسك. وغالبًا يكون من الحكمة أن تتخلص من المخزون الذي ترى أنه لن يباع لفترة طويلة من الوقت. وبهذه الطريقة، فإنك تقلل من البيانات المضللة الخاصة بالمخزون. وفي الوقت نفسه، يمكنك أن توفر مكانًا للمخزون الذي يحقق ربحًا عند بيعه.

سد نقص المخزون

إن القدرة على توقع طلبات العملاء الخاصة بسلع معينة تساعدك في التخطيط لشراء المخزون الذي يناسب حجم المبيعات (دون الزيادة التي من شأنها أن تسبب مشاكل). واتباع الإجراءات اللازمة لسد نقص المخزون هو الطريق إلى الإدارة الناجحة له. وكذلك أيضًا، إن التخطيط لصفقاتك يساعدك في تجنب أي عجز في المخزون، والذي يمكن سده فقط عن طريق إلغاء التخفيضات أو تقليل نفقات الشحن الزائدة.

يتضمن تحديد متطلبات الشراء الإجابة على السؤالين الآتيين:

- ما الذي ينبغي عليك شراؤه؟
- ما الكمية التي ينبغي عليك شراؤها؟

يمكن الإجابة عن هذين السؤالين عن طريق وضع هدف خاص بمخزون كل سلعة ترى أنها تباع يوميًا أو أسبوعيًا أو شهريًا.

توقع المبيعات

إن الخطوة الأولى في تقدير نسبة المبيعات المتوقعة في الشهور القادمة هي حساب المبيعات الفعلية خلال فترة تكون أوضاعها مناسبة لمراجعة سجلات المبيعات وذلك بالاستعانة بسجلات المخزون. على سبيل المثال، إذا أردت أن تحدد مستوى المخزون المناسب لأحذية التزحلق على الجليد في شهر أكتوبر، فليس من الحكمة أن تفكر في مبيعات شهر يوليو وأغسطس وسبتمبر، كما أن متوسط المبيعات في شهور العام كافة لن يفيدك في عملية تحديد مستوى المخزون المناسب. إن أنسب فترة لمراجعة سجلات المبيعات قد تكون شهر أكتوبر ونوفمبر وديسمبر من العام المنصرم. وبالإضافة إلى ذلك، إذا أظهرت سجلات مبيعاتك ازدياد معدل المبيعات من عام لآخر، فعليك أن تعدل الفترة التي تراجع فيها سجلات المبيعات في ضوء متوسط ازدياد المبيعات الذي حققته شركتك في العام المنصرم.

الموقع

إن من أهم الأمور التي ينبغي أن تفكر فيها قبل أن تبدأ في عملية تأسيس مشروعك إيجاد موقع مناسب ومكتب أو مصنع يسمح بأداء العمليات

التجارية بفاعلية ويسمح كذلك بالتوسعات المستقبلية. إن أهم عامل يجب وضعه في الاعتبار عند اختيار أي عقار هو موقع هذا العقار؛ فالموقع الملائم يحقق لك أكثر بكثير من الذي تحققه الحملة الإعلانية الناجحة التي ستقوم بها.

إن الموقع من الأمور الأساسية التي تشغل اهتمام تجار التجزئة؛ حيث إنهم يعتمدون إلى حد كبير على عرض المنتجات في أسواقهم المستهدفة ويلعب الموقع أيضًا دورًا مهمًا في نجاح عملية التصنيع وعملية تقديم الخدمات. إن تجار التجزئة يرغبون أن تكون تكاليف التشغيل دائمًا منخفضة، وهذا يعني ضرورة أن يكون الموقع قريبًا من الموردين الرئيسيين في المنطقة التي ستحقق أفضل الأرباح بأقل التكاليف وتكون مخصصة للتصنيع. ويمكنك أن تعرف الكثير عن موقعك إذا فحصت بعض إشارات الخطر التالية بعناية:

- معدل البطالة المحلي
- ضرورة ترك خريجي الجامعات والمدارس الثانوي القرى للبحث عن عمل مناسب
- انخفاض نسبة مبيعات التجزئة والإنتاج الصناعي

ومن الإشارات الإيجابية:

- فتح متاجر متعددة الفروع أو متاجر كبرى
- تعدد المصانع الخاصة بالمؤسسات الصناعية الكبرى الواقعة في منطقتك
- وجود غرفة تجارية ومؤسسات مدنية أخرى مختصة

- إقامة مدارس ووفرة خدمات عامة جيدة
- وجود عقارات سكنية وشركات تتميز بالصيانة الجيدة
- التمتع بتسهيلات نقل جيدة للمناطق الأخرى بالدولة
- توفر أنشطة التعمير ووجود عدد قليل جدًا من المباني والمنازل الشاغرة المعروضة للبيع

اختيار الموقع

إن اختيار الموقع يعد من العوامل المهمة التي يكون لها تأثير فيما يتعلق بنجاح ليس فقط عمليات البيع بالتجزئة، ولكن أيضًا عمليات البيع بالجملة وعمليات التصنيع وتقديم الخدمات. ووفقًا لما أوردته دراسة أجرتها إدارة المشروعات الصغيرة، الموقع السيئ من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى الإخفاق في النشاط التجاري. وعند اختيارك لموقع تقوم فيه بعمليات البيع بالتجزئة، عليك أن تكون مستعدًا لدفع المال حتى لو كان مبلغًا كبيرًا في سبيل الحصول على موقع متميز. إن تكلفة الموقع في بعض الأحيان تعكس حجم و/ أو جودة النشاط التجاري الذي ستقوم به. لا تختر موقعًا فقط لمجرد أن الخدمات به متاحة ومتوفرة، ولكن اعتمد في اختيارك للموقع على المعلومات التي حصلت عليها فيما يتعلق بالسوق وإمكانية البيع في هذا الموقع.

إن هناك أنواعًا عديدة من الشركات التي تعمل في مجال الخدمات، كما أن هناك العديد من المعايير التي تستخدم عند اختيار الموقع المناسب، ولكن أهم عامل يجب أن تفكر فيه عند اختيار الموقع الذي ستقدم به خدماتك هو العميل الذي ستجذبه وكيف ستقدم الخدمات له. إن قوانين تقسيم المساحة الخاصة

بمعظم المدن تقيد دائمًا المصنعين؛ حيث يكون اختيارهم للموقع محصورًا في المناطق الصناعية. إن مهمتك الأساسية عند دراسة هذه المواقع هي تحديد مدى توفيرها لتسهيلات الشحن والتحميل، والمسافة بين الموقع وبين الموردين الرئيسيين للمواد الأولية وكذلك بين الموقع وبين الأسواق، وإمكانية توفير وقود رخيص، ومهارة الموظفين المتاحين بالمنطقة التي يوجد بها الموقع . ومن العوامل التي يجب التفكير فيها أيضًا عند اختيار الموقع المناسب لمشروعك ما يلي:

- الحجم المتوقع للمبيعات
- إمكانية الوصول إلى العملاء المحتملين
- مدى القدرة على سداد الإيجار
- القوانين المطبقة في المدينة المقام بها المشروع
- كثافة المرور
- ساحات الانتظار
- مدى القرب من المشروعات الأخرى
- المواقع الأخرى المحيطة بموقع المشروع
- تاريخ الموقع
- شروط عقد الإيجار

المعدات

إذا كنت قد بدأت في تأسيس شركة أو قمت بشراء شركة قائمة بالفعل، فإن امتلاكك المعدات المناسبة يعد شيئًا ضروريًا بالنسبة لنجاح نشاطك التجاري.

وسواء أكانت شركتك عبارة عن شركة خدمات صغيرة أم شركة تصنيع كبيرة، فإن مجموعة المعدات المناسبة التي تستخدمها مهمة جدًا بالنسبة لك. لذا؛ ادرس جيدًا وضع شركتك الحالي. وبالطبع، يتجه معظم الأفراد إلى شراء أحدث الوسائل والمعدات التكنولوجية الحديثة، ولكن ربما تناسبك المعدات المستعملة خاصّة فيما يتعلق بالمعدات المكتبية.

وفيما يتعلق بمعدات الإنتاج، لا بد أن توازن بين تكلفة عملية الإنتاج ومدى كفاءتها. فالتحسينات الفنية التي يتم إدخالها على المعدات وتؤدي على سبيل المثال إلى سرعة الإنتاج وتقليل استهلاك الطاقة وتقليل الحيز الذي تشغله تلك المعدات تفوق في مزاياها التكاليف الزائدة. ولكن في بعض الحالات ربما لا يكون الوضع كذلك.لذا، اطلب من محاسبك المساعدة فيما يتعلق بتحليل التكلفة في مقابل الفوائد. وعمومًا، عندما تكون أحدث الوسائل التكنولوجية التي تسعي إليها متمثلة في أجهزة الكمبيوتر ووسائل الاتصال فإنها تكون أقل تكلفة وفي الوقت نفسه ذات فؤائد مثمرة.

إني أتذكر عميلاً بلغت قيمة استثماراته ١٠ ملايين دولار، وكان يمتلك أحدث أجهزة وبرامج الكمبيوتر فضلاً عن أحدث الهواتف المحمولة. وكانت المشكلة تكمن في أن ما يقرب من نصف محطات جمع البيانات الخاصة بشركة هذا العميل كانت لا تُستخدم أو قليلاً ما كانت تستخدم. وكذلك أيضًا، فإن ثلاثين هاتفًا محمولاً من مجموعة الهواتف التي قام بشرائها – والتي بلغ عددها خمسة وتسعين هاتفًا – كانت لا تستخدم.

أما بالنسبة لشراء شركة قائمة بالفعل، فتنطبق عليها القواعد نفسها. وربما تجد نفسك أمام بعض المعدات القديمة التي تحتاج إلى تحديث. وأتمنى

أن تكون تكلفة شرائك لهذه الشركة تقلل من تكاليف صيانة أو تحديث المعدات القديمة. ومغزى المثال السابق ذكره هو أن هناك مجموعة من المعدات المناسبة لكل نشاط تجاري في أي مجال مهما كان حجم هذا النشاط التجاري. لذا؛ اطلب المزيد من المعلومات من الاتحاد التجاري الخاص بمدينتك ومن محاسبك؛ فالعديد من الاتحادات التجارية لديها المعلومات والبيانات الخاصة بمجموعة المعدات المناسبة لكل نشاط تجاري. وجدير بالذكر أن بعض المعدات الكبيرة يقوم بتشغيلها الاختصاصون المدربون والذين يمكن أن يقدموا لك المساعدة عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمعدات، أو على الأقل يوجهونك إلى الطريق الصحيح.

أسئلة مهمة يجب أن توضع في الاعتبار

١ـ هل أنشطتك التجارية قريبة من السوق المستهدفة ومن السهل الوصول إليها؟

إذا لم تكن، فإن تكلفة الانتقال وتوزيع بضائعك قد تكون كبيرة جدًا، ومن ثَم تفقد عملاءك.

الإجراءات التصحيحية

قارن بين المنطقة المختارة وبين المواقع المختارة للأنشطة التجارية الأخرى ومدى نجاحها أو فشلها. حاول أن يكون موقعك المختار قريبًا من أسواق توزيع بضائعك إذا لزم الأمر، أو فكِّر في أساليب توزيع بديلة.

٢ـ هل تناسب خدماتك التي تقدمها كل عميل فيما يتعلق بمدى قربها من السوق؟

إذا لم تكن تناسب كل عميل، فإنك لا تضع في اعتبارك مفهوم الانتباه للاحتياجات الفردية؛ ومن ثَم فإن افتقادك للمرونة قد يتسبب في بعض الخسائر التي ستلحق بنشاطك التجاري.

الإجراءات التصحيحية

عدّل أساليب تقديم الخدمات المعتادة واضعًا في اعتبارك ملاءمتها لظروف العملاء المتغيرة. حاول أن تتمتع خدماتك بأكبر قدر من المرونة، وإذا أمكن قم بتغيير معاييرك وفقًا لاحتياجات كل عميل.

٣ـ هل مصادرك التي تحصل منها على لوازمك وموادك الأولية موضع ثقة وقريبة منك؟

إذا لم تكن كذلك، فقد يؤدي ذلك إلى تأخر عملية الإنتاج. فتعاملك مع مُورِّد سيئ السمعة من الممكن أن يسبب تأخر عمليات التسليم ويعرقل حركة المبيعات؛ مما يؤدي إلى عدم شعور العميل بالرضا تجاه شركتك وما تقدمه من منتجات أو خدمات.

الإجراءات التصحيحية

تعامل فقط مع الموردين الذين يتمتعون بالسمعة الحسنة. ويمكنك أن تعرف ما إذا كانوا يتمتعون بحسن السمعة أم بسوء السمعة عن طريق سؤال الشركات الأخرى التي قد تعاملت معهم من قبل، ويمكن أن تحاول أن تقيم صداقة معهم لتعرفهم جيدًا قبل أن تلتزم معهم بعقود طويلة الأجل.

٤ـ هل تم تطوير تسهيلات النقل ـ مثل التسهيلات الخاصة بالطرق وساحات انتظار السيارات وعمليات الشحن وسبل الإضاءة ـ في منطقتك المختارة أم لا؟

إذا لم يكن قد تم تطويرها، فإن نقص ساحات الانتظار وصعوبة الوصول إلى موقعك المختار سيؤديان إلى انتقال العميل إلى مكان آخر للتبضع، أو قد يوقف التعامل معك نهائيًا. وكما أن الإضاءة غير الملائمة قد تؤدي إلى ازدياد معدل الجرائم في منطقتك المختارة. إن هذه المجموعة من العوامل ربما تتسبب في تعرضك لبعض الضائقات المالية، ويرجع ذلك لانخفاض حجم المبيعات.

الإجراءات التصحيحية

تعرف على الشركات الأخرى الموجودة بالمنطقة وما يتوفر من معلومات عنها. قم بإعداد دراسة وافية للمنطق؛ لتحدد الاحتياجات المذكورة آنفًا، ولتقوم بالتعديلات المناسبة إذا لزم الأمر. وعند دراسة تكلفة البناء والترميم، ضع دائمًا في اعتبارك المتطلبات الضرورية؛ لتضمن تحقيق لأرباح.

٥- هل تتوفر لديك العمالة المدربة جيدًا؟

إذا لم تتوافر لديك، فلن يتم إنجاز العمل على النحو الملائم، كما أن قيامك بتقديم دورات تدريبية غير متوقعة بالنسبة للعاملين قد يسبب تأخير تدفق العمل والذي من شأنه أن يؤدي إلى فقد العائد والربح.

الإجراءات التصحيحية

راجع شركات التوظيف والهيئات الحكومية لتضمن وجود العمالة المحتملة. اتصل بالمدارس الثانوية والمدارس المهنية والكليات؛ لتقوم بتقييم قدراتها التدريبية، ولتتعرف على برامج التدريب التي تشرف عليها الحكومة.

٦- هل قمت بتقييم الموقع الخاص بعملياتك التجارية الحالية أو المرتقبة من حيث ما يلي؟

(أ) حجم الموقع وإمكانية التوسع

إن اللوائح الحكومية ربما تقيد خطط توسعك، كما أنك قد تتعرض لتدخل الشركات الأخرى المنافسة في المنطقة نفسها.

الإجراءات التصحيحية

عند وضع خططك وأهدافك طويلة الأجل، اعتمد على دراسة دقيقة للموقع، وراجع قوانين المساحة المحلية والحكومية والمتعلقة بالدول/ الولايات، ووكل محاميًا مؤهلاً جيدًا ليحمي مصالحك.

(ب) إمدادات المياه

إن الإمداد غير الكافي من المياه قد يعوق عملية الإنتاج، كما أن المياه التي تحتاج إلى إضافة أو إزالة مواد كيميائية منها ربما تتطلب نفقات إضافية.

الإجراءات التصحيحية

راجع الأمر مع الموردِّين المحليين؛ لتتأكد من توفر الإمداد، ولتتأكد من تقديرات التكلفة التي قمت بها. وكذلك أيضًا قم باختبار المياه لتتأكد من حصولك عليها بالمعايير التي قد طلبتها.

(ج) المرافق

إن التقدير غير الواقعي للمرافق قد يؤدي إلى زيادة الإنفاق. وربما تتحكم اللوائح الحكومية في هذه المرافق، أو ربما تكون الخدمات العامة القائمة بالفعل لا تكفي لتلبية احتياجاتك.

الإجراءات التصحيحية

حدد أي من تلك المرافق - خاصة مصادر الطاقة - سوف يلبي احتياجاتك، ثم تناقش مع المستخدمين المماثلين لتحدد المشاكل المحتملة الخاصة بالمرافق. وفي النهاية، تشاور مع شركات المرافق العامة بشأن تكاليف التجهيزات والخدمات، بما في ذلك الزيادة المستقبلية المحتملة في النفقات.

(د) سبل التخلص من النفايات

إن التسهيلات الخاصة بالتخلص من النفايات بالطريقة الملائمة ربما لا تكون متوفرة، بالإضافة إلى أن تكلفة وضع نظام ملائم للتخلص من النفايات قد تكون باهظة. وكذلك أيضًا، ربما يتطلب تطبيق اللوائح الحكومية تحمل التزام مالي كبير.

الإجراءات التصحيحية

راجع اللوائح المحلية واللوائح الخاصة بالتخلص من النفايات فيما يتعلق بنوع النظام الذي يجب وضعه وتطبيقه بالنسبة لك. وبعد ذلك، قم بدراسة جميع أنواع القوانين واللوائح وقم بتعديل النظام الذي وضعته عند الضرورة. وبالإضافة إلى ذلك، تأكد من توفر البدائل في حالة عدم ملاءمة النظام الحالي.

(هـ) حالة التربة وشبكات صرف المياه

إذا لم يتم تحليل التربة، فقد تتآكل التربة حول موقع عملك وتحت أساسات البناء؛ مما يسبب تحملك لتكلفة إضافية فيما بعد. وبالإضافة إلى ذلك، تضعف شبكة صرف المياه غير الجيدة الأساسات وتزيد من تكاليف الصيانة.

الإجراءات التصحيحية

فوِّض دراسة جميع الأحوال والتعديلات الممكنة الخاصة بالتربة وبشبكات صرف المياه إلى مهندسين خبراء بهذا المجال. ثم بعد ذلك، تشاور مع السلطات المختصة فيما يتعلق بأية مشاكل والخطط المقترحة لحل هذه المشاكل.

(و) التكاليف الخاصة بالتطوير وأرض الموقع

إن تطوير الموقع ربما يتطلب وقتًا كبيرًا ويستنزف أموالاً إضافية، والتي لا يحقق استثمارها في هذا المجال نتائج اقتصادية مثمرة. كما أن التكاليف الخاصة بالأرض ربما تتجاوز المدى المقبول لهامش الربح.

الإجراءات التصحيحية

اختر مواقع تكون تكاليف تحسينها معقولة. قارن بين شركتك وبين الشركات الأخرى المماثلة فيما يتعلق باستثماراتها الأولية والهوامش المتعلقة بالتكاليف الخاصة بتحسين الأرض. اطلب من مسئولي التخطيط المحلي تقديم بعض الأفكار المفيدة لك.

٧- هل لاحظت ظهور أي اتجاهات جديدة تتعلق بموقعك؛ مثل انتقال السكان أو ازدياد عدد مراكز التسوق أو ساعات العمل أو حركة المرور أو صيانة الممتلكات؟

إذا لم تلاحظ أي من هذه الاتجاهات، فاعلم أن انخفاض عدد السكان أو حركة المرور وما إلى ذلك في أية منطقة ربما يسبب انخفاضًا في المبيعات والأرباح، كما يسبب مشاكل لشركات أخرى ذات مجالات عمل مختلفة؛ مثل شركات التصنيع.

الإجراءات التصحيحية

احرص على الاطلاع على أكبر قدر ممكن من الصحف المحلية وحضور اجتماعات الجهات المختصة والحصول على المعلومات الأخرى التي تتعلق بموقعك. استمع لعملائك ولأفكارهم واحتياجاتهم.

٨- هل قمت بدراسة موقع ومعدات المصنع لتحدد ما إذا كانت عمليات الإنتاج فعالة أم لا؟

إذا لم تكن قمت بذلك، فضع في اعتبارك أن المعدات غير الفعالة تكون تكلفة صيانتها وتغييرها باهظة للغاية؛ مما يؤدي إلى تقليل إنتاجية المصنع. وربما يتحمل المصنِّعون نفقات باهظة في عملية نقل المواد الأولية للمصنع أو شحن البضائع تامة الصنع للأسواق إذا كان الموقع بعيدًا للغاية عن الباعة أو العملاء.

الإجراءات التصحيحية

ادرس الاحتياجات الضرورية لعمليات التسليم والشحن قبل البدء في تأسيس شركتك. تأكد أنك تعي جيدًا أن أماكن وضع المعدات واستخدامها وتدفق المواد الخام هي عناصر ضرورية لنجاح أي نشاط تجاري. عيِّن موقعًا آخر لتأسيس نشاطك التجاري إذا لزم الأمر.

٩- هل تستطيع اتخاذ قرار صائب بملكية المعدات والآلات الخاصة بالتصنيع بدلاً من شراء المنتجات تامة الصنع من مكان آخر؟

إن تكاليف التصنيع (مثل تعويض العامل إذا أصيب بأذى أثناء العمل ورواتب العمال وتكاليف التأمين على العمال وما إلى ذلك) وتكاليف صيانة المعدات لتفي بالمعايير التي وضعتها إدارة السلامة والصحة المهنية وتكاليف التأمين ضد الحريق، والتكاليف الخاصة بأي متطلبات خاصة بالتخزين، ربما تفوق تكاليف شراء المنتجات من مصادر أخرى.

الإجراءات التصحيحية

ادرس العمليات التجارية المماثلة لعمليات شركتك لتحدد الشروط الخاصة بالبضائع تامة الصنع والبضائع غير تامة الصنع، خاصة إذا كنت تقدم منتجات موسمية ولتحدد كيفية القيام بعمليات التشغيل. حاول أن تلم دائمًا بعملية التصنيع وبأية تغيرات محتملة أو ابتكارات متوقعة بمجالك. قم بإعداد دراسة خاصة بجميع تكاليف تصنيع المنتجات مقارنة بشراء المنتجات تامة الصنع نفسها لإعادة بيعها أو استخدامها. اعتمد عند اتخاذ أي قرار يتعلق بالإنتاج على هذه الدراسة: هل التعاقد مع شركة أخرى لشراء المنتجات تامة الصنع منها أقل تكلفة أم لا؟

١٠ـ هل تقوم بصورة منتظمة بفحص المعدات والأجهزة تحسبًا لاحتمالية كونها قديمة؟

إذا لم يتم شراء واستخدام معدات سريعة وأكثر فاعلية، فإن ذلك ربما يؤدي إلى تقليل حجم إنتاجيتك. وربما تنخفض معنويات الموظف العامل بخط الإنتاج بسبب رفض الشركة شراء أحدث المعدات. وكذلك أيضًا، إذا كانت معداتك قديمة، فإن جودة منتجاتك ربما لا تتناسب مع جودة المنتجات التي يطرحها المنافسون الآخرون.

الإجراءات التصحيحية

إن دراسة إمكانية شراء معدات جديدة ستساعدك في تحديد أية مزايا أو عيوب تكمن وراء شراء معدات إضافية أو تغيير المعدات الحالية. وسيبذل الموظفون قصارى جهدهم في معرفة أحدث تقنيات الإنتاج إذا توفرت لديهم المعدات وبرامج التدريب المناسبة. كما أن التخطيط لوضع ميزانية تتضمن المبالغ الضرورية لتغيير المعدات أو للتوسع المحتمل في شراء المعدات سيساعدك في تصنيع منتجات تنافسية.

١١ـ هل قمت بدراسة مجموعة المعدات الخاصة بشركتك؟

إذا لم تقم بدراسة أولية لجميع المستلزمات الخاصة بالمعدات الموجودة بشركتك، فستجد أن معداتك لا تسمح بتقديم أفضل المنتجات و/ أو الخدمات. ونتيجةً لذلك، ستقل فرص الربح.

الإجراءات التصحيحية

قم بدراسة طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل تتناول التحسينات المناسبة والمرغوب فيها بالنسبة للمعدات القديمة. وأما إذا قررت شراء معدات جديدة، فقم بإعداد دراسة دقيقة قبل القيام بذلك. و عند الشراء، احرص على شراء المعدات المناسبة لمجال عملك.

١٢ـ لديك سجلات دقيقة تشتمل على التكاليف التراكمية للمعدات والأجهزة؟

إذا يكن لديك مثل هذه السجلات، فسيكون من الصعب جدًا عليك أن تحدد احتياجاتك الضرورية من رأس المال واللازمة لعمليات الإحلال وكذلك أيضًا المتطلبات الخاصة بالميزانية المستقبلية. إن عدم وجود سجلات تسجل التكاليف المتراكمة الخاصة بالمعدات سيجعل من الصعب عليك اتخاذ القرارات الصائبة الخاصة بخطط التوسع.

الإجراءات التصحيحية

احتفظ بسجلات مفصلة لكل نوع من أنواع معدات المصنع، بحيث يتضمن كل سجل من تلك السجلات تكلفة عمليات الإنتاج والتكلفة السنوية للإصلاحات وتكاليف التأمين ونفقات الإهلاك وما إلى ذلك من تكاليف. تأكد أن سجلاتك المذكورة آنفًا تتفق مع تلك الخاصة بمورِّديك؛ وذلك لضمان تحقيق أعلى دقة ممكنة في التخطيط للاستثمارات المستقبلية.

١٣ـ هل قمت بجمع المعلومات التي ستساعدك في دراسة احتمالات تعطل المعدات والأجهزة والتكاليف التي يتم تحملها بسبب ذلك؟

إذا لم تكن قمت بجمع تلك المعلومات، فإن تعطل المعدات قد يجعلك تخسر العقود التي أبرمتها مع العملاء بالإضافة إلى فقدك لسمعة شركتك. وكذلك أيضًا، قد تؤدي الأعطال غير المتوقعة للمعدات إلى الحاجة لاقتراض رأس مال إضافي للقيام بالإصلاحات و/ أو الإحلالات التي من الصعب أن تتحمل شركتك تكلفتها. وسيبحث موظفوك المدربون عن عمل في مكان آخر؛ نتيجة لضياع ساعات العمل بسبب تعطل المعدات.

الإجراءات التصحيحية

قم بإعـداد خطـة طارئة يسير العمل وفقًا لها في حالة تعطل المعدات (حتى لا يستلزم ذلك تسريح العـمال مؤقتًا)، وابحث عن مصادر أخرى من الممكـن أن تحل مؤقتًا محل تلك المعدات، وذلك للـوفاء بالعقـود الحاليـة. حـاول أن تحتفظ بالأرباح المحتجزة أو بالتسهيلات الائتمانية التي تقدمها لك المؤسسات الرائدة لتضمن الإصلاح السـريع أو الاستبدال السريع للمعدات.

١٤ـ هل تـدرك أهمية الأجهزة والمعدات في عملية نجاح شركتك ككل؟

إن المعرفة غير الوافية بالتجهيزات وبالمعـدات مـن الممكـن أن تعمـل عـلى تأخير عملية الإنتاج وتؤدي إلى تحمل تكاليف الإصلاح والإحلال والتخزين غير المتوقعة. وبالإضافة إلى ذلك، من الممكن أن تعطـي عمـلاءك وموظفيـك المرتقبين انطباعًا سلبيًا عن شركتك.

الإجراءات التصحيحية

ادرس كل ما يتعلق بالمعدات. وينبغي أن تحدد دراسات تحليل الوقت والـسجلات الآليـة للعـاملين كيفيـة الاسـتخدام الأمثـل للأجهــزة وللمعدات. قم بإعداد رسم تخطيطي لسير العمليات مبينًا فيـه عمليـات التشغيل الفردية وعمليات الإنتاج الكلية والعلاقة بينهما إذا مـا وجـدت مهام مشتركة بينهما .

١٥- هل يقلل موقع المصنع فالتصميم الداخلي له من التكلفة والوقت الضروريين لمعالجة المواد الأولية المستخدمة في عمليات الإنتاج وتسليمها؟

يحدد مدى بُعد موقع المصنع عن شركات توريد المواد الخام والموارد الضرورية لعمليات التشغيل ومدى سهولة تسليم المواد الخام والتكلفة البسيطة الناتجة عن ذلك، الفرق بين كون شركتك مربحة أو غير مربحة. كما أن التصميم الداخلي لمصنعك الذى لم يتم التخطيط له بشكل جيد من الممكن أيضًا أن يكون مكلفًا فيما يتعلق بعامل الوقت وبكفاءة العمال فيما يتعلق بطرق معالجة المواد الأولية.

الإجراءات التصحيحية

يمكن تحديد المواقع التي يمكن أن تحقق أفضل الأرباح بأقل التكاليف عن طريق تقييم الفرص المستقبلية المحتملة التي يقدمها الموقع فيما يتعلق بوفرة العمالة والأنشطة النقابية وأحوال المعيشة وتكلفة التجهيزات والتسليم. ولا بد من تطوير التصميم الداخلي للمصنع وفقًا لنوع المنتج أو لعملية التشغيل؛ سواء أكان التصميم الخاص بالمنتجات أو بعمليات التشغيل مناسبًا أم لا. وسيبين تصميم المصنع ثلاثي الأبعاد العلاقة بين المعدات والعاملين والخدمات.

١٦- هل تفكر في سلامة وصالح المستهلك والعامل عند اختيار المعدات وتنسيق عمليات التشغيل والمواد المستخدمة وتطبيق إجراءات العمل؟

إن الإخفاق في توفير بيئة عمل آمنة قد يجعل صاحب العمل مسؤولاً عن الأضرار التي ستلحق به نتيجة الدعاوى القضائية التي قد يرفعها عليه الموظف

الذي أصابه الضرر. وكذلك أيضًا، إن الإخفاق في استخدام الإجراءات الآمنة التي تمنع وقوع خسائر من الممكن أن يعمل على زيادة تكلفة أقساط التأمين الخاصة بالتعويض. وبالإضافة إلى ذلك، إن الإخفاق في ضمان أن الإجراءات والمواد الأولية تتمتع بجودة عالية من الممكن أن يسبب تحمُّل المسؤولية القانونية فيما يتعلق بقضايا الإضرار.

الإجراءات التصحيحية

اطلع على جميع القوانين الخاصة بالسلامة والتي تفرضها الهيئات الحكومية التشريعية، واحرص على متابعتها. اتخذ إجراءات كافية تضمن سلامة العامل. استخدم مواد ومعايير إنتاج تتمتع بجودة مقبولة حتى إذا استلزم الأمر تحمل خسارة بسيطة في هامش الربح.

١٧ـ هل تحاول أن:

(أ) تقوم بتوزيع مهام العمل بشكل جيد على مراكز الإنتاج؟

إن الإخفاق في توزيع المهام بطريقة منظمة من الممكن أن يتسبب في تضييع الوقت وتقليل الإنتاجية واستياء الموظفين.

الإجراءات التصحيحية

استخدم المخططات الخاصة بسير العمل والعمليات والماكينات والعمال، للحفاظ على سير العمل بين العمال على نحو ملائم.

(ب) تقلل من تداخل المهام؟

إن الإخفاق في تشغيل المصنع وفقًا لمعدل طلب كل منطقة يؤدي إلى فقد الفرص وزيادة التكاليف.

الإجراءات التصحيحية

استخدم تحليل عبء العمل، لتحدد ما إذا كان يتميز النظام الحالي للمصنع وكذلك أيضًا النظام الخاص بتوزيع المهام بالكفاءة أم لا، ولتحدد المتطلبات والتغييرات التي ربما تكون ضرورية من أجل تخفيف عبء العمل في المستقبل.

(ج) توفر المرونة في الأداء؟

إذا كان موظفوك مدربين فقط على أداء مهام محددة، فحينئذٍ سيسبب غياب الموظفين و/ أو ظهور الطلبات غير المتوقعة في منطقة واحدة، تباطؤ عملية الإنتاج.

الإجراءات التصحيحية

قم بتدريب موظفيك تدريبًا شاملاً؛ لكي يتمتعوا بالمرونة الضرورية للقيام بالمهام كافة؛ ومن ثم ستتسم عمليات التشغيل بقدر كبير من السلاسة.

١٨ـ هل يوفر نسق عمليات التشغيل الذي قمت بإعداده بيئة جذابة وإضاءة مناسبة ومظهرًا منظمًا أمام كلٍ من موظفيك وعملائك؟

إذا كانت بيئة عملك غير جذابة، فسيكون لها تأثير سلبي على أداء ومعنويات موظفيك. وربما يتأثر عملاؤك المرتقبون سلبًا عندما تبدو العمليات غير منظمة.

الإجراءات التصحيحية

حاول أن توفر إضاءة وخدمات رعاية مناسبة في مواقع العمل. تمسك بقيام الموظفين بدورهم في الحفاظ على موقع العمل منظمًا ومرتبًا.

١٩ـ هل تستخدم سوقك الحالي لعرض منتجاتك بطريقة فعالة؟

إن الاستخدام غير الملائم للمكان الخاص بالعرض أو البيع ربما يسبب انخفاضًا في المبيعات. وكذلك أيضًا، إن التنظيم السيئ لحركة المرور في

مناطق البيع سيثني العميل عن الذهاب إلى أسواق بيعك، ويرجع ذلك إلى قضاء العميل وقتًا طويلاً للوصول إلى أسواق منتجاتك؛ مما يؤدي إلى فقدك المبيعات المحتملة. أما إذا لم تستخدم مكانك الحالي في إنتاج أو بيع منتجاتك الأكثر تحقيقًا للأرباح، فربما تتحمل تكاليف باهظة بسبب سوء استخدامك لهذا الحيز.

الإجراءات التصحيحية

حلل سجلاتك لتحدد المنتجات التي تحقق أكبر قدر من الرواج أو الجاذبية لشركتك. ووفقًا لهذا التحليل، خطط لاستخدامك للمكان وقم بإدخال التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

٢٠- هل أجهزتك ومعداتك حديثة ومناسبة للقيام بعمليات التشغيل؟

إذا لم تكن كذلك، فإن معارضتك استثمار المال في شراء معدات حديثة ومناسبة من الممكن أن يتسبب في قلة جودة منتجاتك ونقص كمية الإنتاج وانخفاض حجم المبيعات. وبالإضافة إلى ذلك، فإن ذلك يبرز صورة سيئة لشركتك أمام موظفيك وعملائك وموردِّيك الحاليين والمرتقبين.

الإجراءات التصحيحية

قم بإعداد ميزانية خاصة برأس المال العامل والمتاح؛ لتسمح بالقيام بالتغييرات والتحسينات الضرورية عند الحاجة. قم بدراسة أحوال الشركات المماثلة في مجالك وكذلك أحوال منافسيك؛ لتلم بأحدث التغيرات. قم بوضع سياسة خاصة بتغيير المعدات القديمة وشراء معدات حديثة وقم بتنفيذها.

٢١- باستثناء البضائع التي تحتاج عناية خاصة، هل طريقة عرضك للبضائع يسمح للعميل باختيار ما يرغب فيه والحصول عليه بمفرده؟

إن التنظيم الذي لا يسمح للعميل بفحص البضائع بنفسه سيقلل المبيعات خاصةً إذا كانت البضائع معروضة بشكل منظم في متاجر منافسيك، الأمر الذي يسهل على العميل انتقاء ما يحتاجه من منتجات من بين آلاف المنتجات المختلفة. وكذلك أيضًا التنظيم الذي لا يسمح باختيار العميل للبضائع بمفرده سيكلفك وقت الموظف الذي سيساعده في الاختيار.

الإجراءات التصحيحية

خطط لكيفية تنظيم عرض منتجاتك وبضائعك؛ لتتيح للعملاء اختيار البضائع بأنفسهم دون مساعدة من أحد. قدِّم للمستهلكين أكبر قدر ممكن من المعلومات في شكل مرئي؛ لتقلل من الحاجة إلى المساعدة في منافذ البيع. استخدم أساليب ترويجية مختلفة.

٢٢- هل البضائع التي ربما لا يبحث عنها المستهلك على وجه الخصوص ولكن من المحتمل أن ينجذب إليها ويشتريها على الفور، معروضة بالقرب من المداخل الخاصة بمتجرك وبالأماكن الأخرى بالمتجر التي يكثر بها الزحام؟

إن الإخفاق في وضع مثل هذه البضائع الجذابة بالقرب من المدخل وأماكن الخروج والأماكن الأخرى شديدة الزحام سيسبب فقدك لبعض فرص البيع.

الإجراءات التصحيحية

ضع البضائع الجذابة في أماكن استراتيجية على أن يتم عرضها بطريقة أكثر جاذبية وتكون مرئية بصورة كبيرة. خزِّن هذه البضائع بصورة جيدة.

٢٣- هل تكون مترقبًا باستمرار لأية فرصة لتحسن طرق تنظيم وعرض منتجاتك لكي تستطيع عرض المزيد من البضائع للمستهلكين بطريقة جذابة؟

إن الإخفاق في مجاراة اتجاهات البيع وفي تحديث الطرق المستخدمة في ترويج السلع وطرق عرضها، يسبب انخفاض مبيعاتك وعدم شعور العميل بالرضا تجاه منتجاتك.

الإجراءات التصحيحية

استغل جميع أماكن البيع إلى أقصى درجة ممكنة عن طريق عرض أكبر قدر من البضائع، ولكن بطريقة منظمة. قم بتحديث وتعديل أسلوبك في تنظيم بضائعك وعرضها عن طريق ملاحظة أساليب تنظيم وعرض منافسيك للبضائع، والإلمام بأحدث الاتجاهات من خلال متابعة النشرات المهنية الخاصة بمجالك والاتصال بالاتحادات التجارية المناسبة.

٢٤- هل ماكينات تسجيل المدفوعات النقدية الخاصة بك موضوعة في مكان مناسب؟

إن وضع ماكينات تسجيل المدفوعات النقدية في أماكن غير مناسبة قد يؤدي إلى زيادة مشاكل الزحام، وكذلك زيادة صفوف الانتظار.

الإجراءات التصحيحية

ضع ماكينات تسجيل المدفوعات النقدية بالقرب من الأبواب الخاصة بالخروج؛ لتسهل عملية خروج المستهلكين من المتجر بعد إتمام عمليات الشراء. اختر مكانًا مناسبًا لوضع ماكينات تسجيل المدفوعات النقدية

بحيث لا يتعارض الزحام الكائن عند أبواب الخروج مع المداخل. جهِّز متجرك بعدد كافٍ من ماكينات تسجيل المدفوعات النقدية ومن الصرافين (الكاشير)؛ لتتمكن من التعامل مع عدد لا بأس به من المستهلكين دون أن تتسبب في تعطيلهم عند أبواب الخروج.

٢٥- هل الأنشطة الكتابية تتم بعيدًا عن أماكن البيع؟

تسبب الأنشطة الأخرى التي لا تتعلق بالبيع وتتم في الأماكن التي قد تستخدم بطريقة أفضل في البيع، نقص المبيعات وكذلك أيضًا ارتباك المستهلك.

الإجراءات التصحيحية

غيِّر تنظيمك الحالي بحيث تخصص مكانًا لأعمال الصيانة والأعمال الكتابية بعيدًا عن الطابق الخاص بالبيع. ومن الممكن أن تخصص الطابق الأرضي أو الطابق الثاني للقيام بتلك الأعمال؛ ومن ثَم يصبح الطابق الرئيسي متاحًا لعملية البيع فقط.

٢٦- هل المخازن الخاصة بالبضائع قريبة قدر المستطاع من أماكن البيع؟

إذا كانت المخازن تقع بعيدًا عن أماكن البيع، فسيسبب ذلك صعوبة فيما يتعلق بإعادة تخزين معروضاتك وبضائعك في الوقت المناسب. وبالإضافة إلى ذلك، قد يسبب ذلك تضييع وقت العميل في انتظار وصول البضائع التي قد طلبها من المخزن.

الإجراءات التصحيحية

خطِّط لوضع نظام جيد بحيث تكون المخازن الخاصة بكل نوع من البضائع قريبة من أماكن البيع بالقدر المستطاع.

٢٧- هل لديك رفوف تخزين متحركة تسمح لك بتغيير أماكن التخزين بما يتناسب مع البضائع؟

إن الرفوف غير المتحركة والتي لا يمكن تغييرها تسبب ضياعًا لحيز العرض والتخزين عندما تطرأ بعض التغيرات على شركتك؛ حيث إنها قد لا تلائم الأنواع الجديدة من المنتجات.

الإجراءات التصحيحية

خطِّط لشراء رفوف تخزين متحركة لتغيير أو رفوف التخزين الثابتة بأنواع أخرى متحركة يمكن تغييرها عند اللزوم.

٢٨- هل تقوم باستلام وفحص البضائع الواردة ولصق اللاصقات التجارية عليها في مكان آخر غير المكان المخصص للبيع؟

إذا لم تقم بذلك، فستسبب الإجراءات الخاصة بتحديد الأسعار والاستلام التي تتم في مكان البيع سوء تنظيم وفوضى، وستصبح إجراءات البيع أصعب بالنسبة للبائعين والمستهلكين.

الإجراءات التصحيحية

خصِّص حيزًا مناسبًا بأقل منطقة استخدامًا بمتجرك لاستلام بضائعك وتسعيرها.

٢٩ـ هل قمت بتحديد كمية الطلب المناسبة من بعض المنتجات؟

إذا لم تكن قمت بذلك، فسيؤدي عدم حفظ التسجيلات بدقة وكذلك عدم تنفيذ الإجراءات الخاصة بالطلب بدقة، إلى التخزين الزائد عن الحاجة أو نقص المخزون الخاص ببضائعك و/ أو المواد الأولية؛ الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تجميد الدخل وشغل المكان بالمخزون الزائد، أو يؤدي إلى وجود عجز ببعض السلع؛ ومن ثم التأخير في تلبية طلبات العميل.

الإجراءات التصحيحية

استخدم سجلات دقيقة خاصة بالمخزون وبالمبيعات لتحدد الاحتياجات المستقبلية لعمليتي الطلب وإعادة الطلب. حاول أن تحقق توازنًا بين العرض والطلب.

٣٠ـ هل ينصب اهتمامك حول سعر الوحدة من المواد الموضوعة بالمخزن؟

إذا لم يتم تحديد سعر الوحدة من المواد المخزونة كأساس لتحديد الأرباح، فإنه سيتم استخدام أرقام غير حقيقية في التحليل؛ مما يؤدي إلى حدوث مشاكل مالية عند التخطيط للشراء المستقبلي للمواد. وبالإضافة إلى ذلك، ستكون أسعار المخزون من سلعك غير دقيقة.

الإجراءات التصحيحية

احتفظ بسجلات دقيقة خاصة باستلام المواد وبالمخزون منها (بما في ذلك التكاليف)؛ حتى تتمكن من الحصول على معلومات دقيقة عند التخطيط للاحتياجات المستقبلية. قم بتعديل أسعار الوحدات لتعكس الأسعار الجديدة الخاصة بالمخزون الوارد.

٣١- هل اتخذت بعض الإجراءات لتضمن أنه سيتم تسليم البضائع بالسعر المتفق عليه في الأصل؟

إذا لم يتم وضع إجراءات متسقة فيما يتعلق بإجراءات إعداد طلبات الشراء الخاصة بك، مثل العطاءات الأولية المتبوعة بأمر شراء كتابي أو تحمل شركتك مسؤولية تكاليف الشحن، فحينئذٍ لن يلتزم موردوك بسعر محدد وسيطالبونك بأسعار باهظة.

الإجراءات التصحيحية

راجع البضائع المستلمة من حيث الكمية والجودة والمواصفات المنصوص عليها في الأمر الكتابي. راجع الأسعار في مقابل السعر المحدد في العرض الأصلي واعترض على أية نفقات إضافية.

٣٢- هل يقوم المصنّعون بوضع الملصقات على بضائعك بوضوح؟

إن عدم كفاية البيانات الواردة بالملصقات الموضوعة على منتجاتك قد يؤدي إلى شراء العميل منتجات غير مناسبة بالنسبة له، أو سوء استخدامه لمنتجاتك. وهذا من شأنه أن يؤدي إلى استياء العميل و/ أو تحملك للمسؤولية القانونية عند مقاضاتك في حالة إصابة المستخدم بالأذى أو الضرر.

الإجراءات التصحيحية

تأكد أن الملصقات تم وضعها بوضوح من حيث محتواها والغرض منها. ضع بتلك الملصقات تعليمات الاستخدام والتحذيرات التي لا بد اتباعها لتجنب سوء الاستخدام. حاول دائمًا أن تُحيل أي دعاوى قضائية إلى المصنِّعين إذا كنت مجرد بائع.

٣٣ـ هل يعطيك الموردون ضمانات على المنتجات؟

إذا لم يقم الموردون بذلك، فإن المشتري (العميل أو أنت) سيكون عليه أن يتحمل تكلفة الإصلاحات أو تكلفة تغيير البضاعة المعيبة.

الإجراءات التصحيحية

اقرأ بعناية جميع المعلومات الخاصة بالضمان الملحق مع البضائع، ويُفضل أن يتم ذلك قبل عقد الصفقة. استكمل أي مستندات مطلوبة حتى يدخل الضمان حيز التنفيذ، وقم بإعادة الضمان مرة أخرى للمصنع على الفور. لا تتردد في أن تتصل بالمُصنع إذا وجدت عند استلام البضائع أنها معيبة، أو إذا أخفقت في تشغيلها كما هو متوقع خلال فترة الضمان. تمسك بقيام المورد باتخاذ الإجراء المناسب لإصلاح البضائع أو استبدالها كما هو منصوص عليه في الضمان المكتوب.

٣٤ـ هل تُلزم مورديك بالتسليم في الموعد المحدد؟

إن تأخير شحن المواد الأولية أو الإمدادات الأخرى قد يسبب تباطؤ خطير في عملية الإنتاج وانخفاض المبيعات، ومن ثم عدم تحقيق أرباح.

الإجراءات التصحيحية

تأكد أنك حددت بالعقد الكتابي تاريخ التسليم المرجو. ضع شرطًا جزائيًا في العقد عند تأخير تسليم الإمدادات الضرورية لاستمرار عملية الإنتاج أو لاستمرار نشاط المبيعات. على أي حال، ضع موعدًا محددًا لعملية التسليم.

٣٥ـ هل تقوم أحيانًا باستئجار معدات بناء أو تبرم عقد مقاولة من الباطن لاستئجار المعدات لتتجنب شراء معدات جديدة؟

إذا لم تقم بذلك، فمن الممكن أن تتكبد تكاليف باهظة عند شراء الآلات والمعدات التي لا تستخدم كثيرًا على النحو الذي يبرر تحمل تلك النفقات الباهظة.

الإجراءات التصحيحية

أستأجر معدات أو أبرم عقد مقاولة من الباطن فيما يتعلق باستئجار المعدات بتكلفة أقل من تكلفة الشراء. قم باستخدام المعدات التي قمت باستئجارها بعناية؛ لتضمن تجنب ضياع الوقت.

٣٦ـ هل المعدات عمومًا تتمتع بحالة تشغيلية جيدة؟

إذا لم تكن المعدات كذلك، فإن تعطلها سيسبب تباطؤ أو توقف عملية الإنتاج. وسيؤدي ذلك إلى زيادة تكلفة عملية التصنيع زيادة باهظة فيما يتعلق برأس المال العاطل وكذلك أيضًا العمالة العاطلة.

الإجراءات التصحيحية

ينبغي وضع إجراء وقائي خاص بصيانة المعدات وإدخاله في برنامج الصيانة الروتيني. فإن وضع ميزانية خاصة بالمعدات سيضمن الاستخدام الأمثل للمعدات .

٣٧ـ هل لديك باستمرار بيانات حساب التشغيل الخاصة بجميع المعدات التي تملكها أو تستأجرها؟

إذا لم تكن لديك هذه البيانات، فإن معداتك ربما تكلفك أكثر مما ينبغي. أما إذا كنت تستأجر معدات، فإنك بحاجة إلى معرفة جميع التكاليف المرتبطة

بالمعدات؛ فربما يكون من الأفضل أن تشتري المعدات بـدلاً مـن استئجارها. وسـيكون مـن المستحيل حـساب تكـاليف العمـل الخـاص بالمـشروعات وبالمنتجات دون تلك البيانات.

الإجراءات التصحيحية

احتفظ بسجلات منفصلة ودقيقة خاصة بجميـع التكـاليف المتعلقـة بكـل قطعة من المعدات. قم بإعداد حساب تكـاليف العمـل الخـاص بالمـشروعات و/ أو المنتجات كافة.

٣٨- هل تم تدريب العمال جيدًا على الاستخدام الآمن والفعال للمعدات؟

من المرجح أن يتعرض العمال غير المدربين جيـدًا لأكثـر مـن حادثـة، وقـد يتسببون في كسر المعدات أكثر من مرة. ونتيجـة لـذلك، قـد تتعـرض لإقامـة الدعاوى القضائية ضدك باستمرار وبصورة أكبر من تعرضك لتلك الدعاوى في حالة تدريب العمال تدريبًا جيدًا على استخدام تلك المعدات.

الإجراءات التصحيحية

قم بوضع برامج تدريبيـة؛ لتُعـرف العـمال الجـدد عـلى المعـدات التـي سيستخدمونها. وقم بتدريب العمال الحـاليين عـلى اسـتخدام أيـة معـدات حديثة ربما يتم إدخالها في موقع عملهم. وينبغي وضع نظام تقييم للحكـم على كفاءة العامل قبل أن يُسمح له باستخدام المعـدات الحديثـة. قـم دائـمًا بصيانة المعدات وبالفحص الدوري لها وإدخال بعض التغييرات عليهـا إذا لزم الأمر.

٣٩- هل تقوم بصورة دورية بالتوفيق بين الجرد الفعلي للبضاعة وبين سجلات المحاسبة؟

إذا لم تقم بذلك، فسيحدث عجز، وإذا لم تدركه بسرعة، فقد يؤدي إلى انخفاض المبيعات والأرباح. وبالإضافة إلى ذلك، ستخفق في معرفة البضاعة المباعة وغير المباعة؛ الأمر الذي ربما يسبب مشاكل خاصة بالتخزين الزائد عن الحاجة أو قلة المخزون. كما أن إخفاقك في معرفة البضاعة المباعة لن يمكنك من معرفة أرباحك أو خسائرك الحقيقية.

الإجراءات التصحيحية

ضع نظامًا لمراجعة الجرد الفعلي للبضاعة، وقم بذلك بصورة منتظمة. تأكد دائمًا أن حسابات الجرد الفعلي للبضاعة تتفق مع سجلات المحاسبة.

٤٠- هل يتكرر نفاد المخزون من بعض سلعك الضرورية؟

إذا تكرر هذا الأمر، وستفقد المبيعات المهمة الخاصة بالسلع التي تكون دورة بيعها سريعة حيث إنك تفتقد النظام المناسب. وكذلك أيضًا، سيدرك عملاؤك هذه المشكلة المتكررة وقد يوقفون التعامل معك ويتعاملون مع منافسيك؛ مما يؤدي إلى احتمالية فقدك المبيعات الخاصة بالسلع الأخرى.

الإجراءات التصحيحية

واظب على القيام بجرد البضاعة المباعة حتى الوقت الحاضر، وحاول أن تتوقع فترات إعادة الطلب. انتبه خاصةً لحجم السلع التي تحقق أعلى هامش ربح.

٤١ـ إذا كنت تحتفظ بمخزون من قطع الغيار أو الأجهزة أو السلع المماثلة الضرورية لخدماتك التي تقدمها، فهل نتيجة مقارنة دوران مخزونك بمخزون بعض الشركات الأخرى المماثلة في صالحك من خلال البيانات التي قامت بتجميعها هذه الشركات؟

إذا لم تكن كذلك، فربما تحتفظ في المخزن ببضائع غير مناسبة. أما إذا لم يحقق مخزونك الخاص بخدماتك أرباحًا بسرعة معقولة، فإنك حينئذٍ تكون قد جمدت المزيد من أموالك النقدية في بضائع تكون دورة بيعها بطيئة.

الإجراءات التصحيحية

راجع دوران مخزون قطع الغيار بصورة منتظمة، وعدِّل طرق الطلب عند الحاجة. حاول أن تشتري بضاعة بنظام الأمانة متى توافر لديك حق إرجاع البضاعة.

٤٢ـ هل تكاليف الإمدادات الخاصة بك تتناسب مع المبيعات؟

إذا كانت تكاليفك تزيد أسرع من مبيعاتك، فإن أرباحك ستقل. وهناك بعض العوامل التي تؤثر بالسلب على التكاليف ومنها سرقة البضائع أو ضياع بعض منها وغيرها من المشاكل الأخرى.

الإجراءات التصحيحية

ربما تحتاج أن تعدل أسعارك أو تراجع مخزونك؛ حتى تتأكد من عدم وجود زيادة في المخزون، ثم قم بتحديد نقاط الطلب الخاصة بالسلع المخزونة. استخدم نقاط الطلب تلك للتحكم في التخزين الزائد عن الحاجة؛ حيث إن ذلك سيقلل من التكاليف حتى تصل إلى أدنى حد ممكن. راجع العوامل

الأخرى، مثل: النفايات التي توجد بمواقع العمل أو السرقة أو استلام بضاعة معيبة من البائعين.

٤٣ـ إذا كنت تحتفظ بمخزون من البضائع، فهل تستطيع تقدير قيمة هذا المخزون؟

إذا لم تعرف قيمة مخزونك، فلن تستطيع حساب قيمة أرباحك أو خسائرك، كما أن ميزانيتك العمومية ستعكس قيمًا غير صحيحة. وفي حالة حدوث أية كارثة، فلن يكون لديك القيمة الحقيقية لمخزونك والتي ينبغي أن تستعين بها لأغراض التأمين.

الإجراءات التصحيحية

ينبغي أن تضاف هذه القيم إلى قائمة جرد المخزون بما يتفق مع سعر بيع السلع؛ وذلك من أجل مقارنة أرباحك أو خسائرك مقابل نقص الجرد الفعلي. قم بمراجعة الجرد الفعلي لبضائعك بشكل دوري ومنتظم، وقم بتعديل القوائم المالية؛ لتعكس قيم المخزون المتغيرة.

٤٤ـ هل تعرف ما تكلفة شراء وتصنيع ومناولة وتخزين المنتجات المستخدمة في شركتك؟

إذا لم تكن تعرف تكلفة هذه الأشياء، فسيكون من المستحيل عليك أن تتصور ما الاحتياجات النقدية الضرورية لإعادة طلب السلع. وبالإضافة إلى ذلك، لا يمكن تحديد ربحية المشروع دون معرفة التكاليف كافة خاصةً تلك المتعلقة بتخزين البضائع ومناولتها. وربما تغفل عن بعض التكاليف المستترة؛ مثل تكاليف العمالة غير المباشرة.

الإجراءات التصحيحية

إن فهم جميع مراحل مناولة المنتج سيساعدك في فهم التكلفة الكلية للمنتج؛ بدءًا من مرحلة الشراء ووصولاً إلى مرحلة البيع. حلل التكاليف في المراحل المختلفة، لتتمكن من تحديد المناطق التي تحسنت بها النفقات.

٤٥ـ هل قمت باستعمال الطريقة الألفبائية عند تحليل منتجاتك المخزونة (ترتيب البضائع حسب أهميتها)؟

إذا لم تكن قمت بذلك، فربما يكون لديك العديد من السلع ذات التكلفة العالية والتي تقدَّم لطبقة معينة من الناس، أو ربما يكون لديك كمية كبيرة جدًا من السلع التي تكون تكلفتها معقولة؛ مما يسبب اختلال توازن مخزونك. وعند إعادة طلب البضائع، ربما تميل إلى إعادة طلب المنتجات التي لا تباع؛ مما يعمل على تجميد أموالك لفترة طويلة في هذه البضائع.

الإجراءات التصحيحية

يستخدم التحليل الألفبائي في المحاسبة الدورية والتي من خلالها يتم حساب قيمة جميع السلع الموجودة بمخزنك على الأقل مرة سنويًا. صنِّف مخزونك وفقًا لمجموعة المنتجات و/ أو العملاء. حدِّد الحد الأدنى والحد الأقصى من مستويات المخزون الخاص بالمجموعات المختلفة.

٤٦ـ هل تعرف إجمالي زمن دورة التخزين الضروري لإحلال المخزون خاصة فيما يتعلق بالسلع الضرورية؟

إذا لم تكن تعرف إجمالي زمن هذه الدورة، فربما تفقد عملاءك بسبب النقص المستمر للمخزون الذي من شأنه أن يجبر العملاء على البحث عن المنتج الذي يحتاجونه عند منافسيك. وقد تحدث مشاكل تتعلق بالباعة؛ مما يزيد الأمر سوءًا.

الإجراءات التصحيحية

اعرف زمن دورة تخزين بضائعك واحتفظ بالسجلات الدقيقة الخاصة بالمخزون، فبهذه الطريقة ستكرر طلب السلع الضرورية في الوقت المناسب لتجنب وقوع أية خسائر. وإذا كنت تعرف المدة التي ستستغرقها عملية شحن أية بضائع، فقد تستطيع إرضاء العميل عندما تحدد له الوقت المحدد لوصول البضائع. وبالطبع اشرح دائمًا لعملائك أسباب التأخير إذا حدث تأخير عن الموعد المحدد.

٤٧- هل تطبق المبادئ الخاصة بكمية الطلب الاقتصادية على مخزونك من البضائع للتقليل من التكاليف الإجمالية للمخزون إلى أدنى حد؟

إذا لم تكن تطبق هذه المبادئ، فإن طلب العديد من السلع التي تكون دورة بيعها بطيئة من الممكن أن يسبب زيادة المخزون زيادة مفرطة؛ ومن ثَم ستتجمد أموالك في تلك البضائع المخزونة. بينما يقلل طلب الكميات الكبيرة من سعر وحدة السلع، وربما لا تعد هذه ميزة إذا كانت دورة بيع تلك السلع بطيئة.

الإجراءات التصحيحية

إن استخدام طريقة كمية الطلب الاقتصادية عند إحلال المخزون سيساعدك في الاحتفاظ بمخزون وفير من البضائع، كما أنها ستسمح بزيادة التدفق النقدي إلى أقصى حدٍ ممكن. وبالإضافة إلى ذلك، فإن استخدام هذه الطريقة سيقدم لنا أيضًا طريقة أفضل لتسجيل المخزون وتقييمه.

٤٨ـ هل لديك سجلات حقيقية وحديثة خاصة بالجرد المستمر لمنتجاتك وللمنتجات التي ما زالت ضمن عملية التصنيع وللمنتجات تامة الصنع؟

إذا لم يكن لديك تلك السجلات، فإنك لن تعرف الوقت الذي سيُستغرق لإتمام عملية صنع المنتج. وكذلك أيضًا، لن تستطيع أن تتوقع متى ستنفد منتجاتك الأساسية. وربما يلجأ العمال إلى استعمال منتجات أخرى في حالة نفاد منتجاتك؛ مما يعمل على تبددها؛ الأمر الذي من شأنه أن يعمل على ضعف الإنتاجية.

الإجراءات التصحيحية

يمكنك تحليل عملية الإنتاج عند حدوث أي تأخير بأية مرحلة من مراحل الإنتاج عن طريق الاحتفاظ بسجلات الإنتاج الفعلية التي تتعلق بالمخزون. وكذلك أيضًا، يمكنك الاستعانة بسجلات مقارنة الوقت المستغرق في عملية الإنتاج وتكلفة الإنتاج، ويمكنك أن تحدد ما إذا كنت تنتج منتجًا يسمح بتحقيق ربح ثابت أم لا.

٤٩ـ هل مراجعة الجرد الفعلي للبضائع سيفيدك في عملية تحليل إدارتك للمخزون؟

إذا لم تقم بمراجعة مخزونك بدقة وبصورة دورية، فربما تصفي شركتك بسبب تجميد أموالك في المخزون الزائد عن الحد. كما أنك لن تستطيع أن تحدد المنتجات التي يتعين إعادة طلبها مرة أخرى، وكذلك لن تستطيع أن تكتشف وتتعامل بسهولة مع نقص بعض المنتجات ولن تعرف المنتجات التي تكون دورة بيعها بطيئة.

الإجراءات التصحيحية

إن الحسابات الدائمة والدقيقة للجرد الفعلي للبضاعة تبين لك القيم الحقيقية. وإذا تمت عمليات البيع، يمكنك بالاستعانة بسجلات المخزون أن تقلل من طلب السلع التي تكون دورة بيعها بطيئة وتعيد طلب البضائع الضرورية قبل أن تُستنفد. حاول أن تستعمل الكمبيوتر في إدارة مخزونك حتى تصبح عملية مراجعة المخزون سهلة وتحقق أفضل الأرباح بأقل التكاليف.

٥٠- هل قمت بمراجعة كل بنود صفقة الشراء بعناية والموافقة عليها قبل إنهاء الصفقة؟

إذا لم تقم بمراجعتها بعناية، فربما هناك خسائر، مثل: قلة كمية السلع أو طلب سلعة غير مرغوب فيها، أو ربما تكون السلع المطلوبة ليست بالجودة المطلوبة. وإذا لم تقم بمراجعة الأسعار، فربما تكون قد وافقت على سلع يكون سعرها أعلى من السعر الذي توقعت أن تدفعه.

الإجراءات التصحيحية

راجع السجلات السابقة لمقارنتها بإيصالات الشحن؛ لضمان الدقة. قم دائمًا بالتأكيد على الطلبات الفعلية بتقديم طلب كتابي ولا تتردد في استرجاع أو استبدال البضائع التي لا تنطبق عليها المواصفات التي طلبتها. وكذلك أيضًا، قم دائمًا بمراجعة السعر النهائي ومقارنته بطلب الشراء لتضمن الدقة.

٥١- هل قمت بتقدير تكاليف المنتجات بشكل غير مبالغ فيه مما يتيح لك اتخاذ خيارات واقعية فيما يتعلق ببرنامج مخزونك؟

إذا لم تقم بذلك، فقد يتم تسعير السلع المخزونة بأقل أو بأعلى من القيمة الحقيقية. وقد تُصعب كل تلك العوامل من عملية إعداد سجلات محاسبية

دقيقة، وقد تتدخل في اختيار السلع التي سيتم تخزينها وفي تحديد التكلفة الملائمة للمخزون.

الإجراءات التصحيحية

تأكد أنه تم تقييم مخزونك بناءً على التكلفة أو السوق. احتفظ بسجلات دقيقة وحديثة خاصة بالجرد الفعلي للبضاعة. قم بمبادلة السلع عندما تسمح السوق والتكاليف بذلك.

٥٢ـ هل قمت بتقسيم شركتك إلى مجموعة أقسام مسئولة عن البيع؟

إذا لم تقم بذلك، فهذا يشير إلى سوء التنظيم. وربما يفترض العميل أن بعض المنتجات أو الخدمات غير متوفرة بشركتك. وقد يصعب ذلك القيام بحسابات الجرد وإعادة الطلب، ويؤدي إلى عدم أو قلة فهم ما تنتجه الأقسام التي تقدم المنتجات أو الخدمات فيما يتعلق بالعائد والنفقات.

الإجراءات التصحيحية

قم بتصنيف سلعك وخدماتك بالطريقة التي ستساعد في عملية الجرد وإعادة الطلب والتي من شأنها أن تساعد عملاءك. وزِّع الإيرادات والنفقات كافة على مجموعة الأقسام المختلفة أو الأقسام التي تقدم المنتجات أو الخدمات.

٥٣ـ هل قمت بحفظ السجلات الخاصة بالشراء والمخزون والمبيعات وفقًا لأنواع السلع الموجودة بقسم مبيعاتك؟

إذا لم تقم بذلك، فتأكد أن سوء التنظيم سيُعقِّد عملية حفظ السجلات. وبالإضافة إلى ذلك، لن يسمح لك بمعرفة البضائع التي يتعين إعادة طلبها أو السلع التي تكون دورة بيعها قوية أو ضعيفة. وقد تحدث مضاعفة للطلب؛ الأمر الذي يعد مكلفًا فيما يتعلق بتحمل تكاليف تخزين السلع.

الإجراءات التصحيحية

إن تقسيم سجلاتك وفقًا لأصناف البضائع سيساعدك في تحديد أصناف البضائع المربحة والتي تكون دورة بيعها سريعة. وربما يساعدك ذلك على تحديد الأقسام التي تتم إدارتها بصورة أفضل؛ فتساعد في الإدارة الفعالة لمخزونك ككل.

٥٤- بالنسبة لكل نوع من أنواع البضائع، هل قمت بوضع نموذج لخطة المخزون الخاصة بكل موسم لتساعد في استمرار التوازن بين أنواع السلع المختلفة؟

إذا لم تقم بذلك، فلن يكون لديك كمية السلع الملائمة لتلبية الطلب. وربما تتأخر في طلب واستلام السلع في الوقت المناسب لتقديمها في هذا الموسم، فينتهي الأمر باحتفاظك ببضائع في غير موسمها؛ وبالتالي لن تباع.

الإجراءات التصحيحية

إن تقسيم السلع إلى مجموعة أصناف سيسمح لك بالتركيز على السلع الفردية والتعرف على نقاط إعادة الطلب الموسمي، كما أنه سيمكنك من معرفة متى يتم وقف الطلب؛ وبالتالي تقلل من مخاطرة التخزين الزائد عن الحاجة وتجميد أموالك في التخزين.

٥٤- بالنسبة للسلع الرئيسية والتي تُطلب باستمرار، هل قمت بإعداد قائمة تضم هذه السلع والتي تقوم دائمًا بمضاهاتها بمجموعة البضائع الفعلية المتاحة لديك الآن؟

إذا لم تقم بذلك، فقد يتم مضاعفة الطلبات و/ أو ربما تغفل عن السلع سريعة الدوران. إن التخزين الزائد عن الحاجة يكون مكلفًا فيما يتعلق

بتكاليف الاحتفاظ بالمخزون. وربما يحدث عدم موازنة في المخزون فيكون لديك كميات زائدة من بعض السلع ونقص في البعض الآخر.

الإجراءات التصحيحية

قم بإعداد قائمة بالسلع الرئيسية. قم دائمًا بمقارنة هذه القائمة بالجرد الدوري للمخزون لتضمن توفر مخزون كافٍ من السلع سريعة الدوران والمربحة. حاول أن تحقق توازنًا في مخزون السلع، حتى تضمن مخزونًا كافيًا من السلع سريعة البيع مع مقاومة الرغبة الملحة بالتخزين الزائد عن الحاجة للسلع سريعة الدوران.

٥٦- هل تتأكد أن السلع الأكثر رواجًا يتم إعادة طلبها على الفور وبالمقدار الكافي وأن السلع التي يتم بيعها ببطء يتم التعامل معها بسرعة لبيعها؟

إذا لم تكن قد تأكدت من ذلك، فإنك قد تجد نفسك طوال الوقت أمام مجموعة من السلع التي تقوم ببيعها بسعر مخفض للتخلص منها، في حين أنه يمكنك الحصول على السعر كاملاً إذا ركزت على السلع الرائجة. وقد تبيع السلع الرائجة بالكامل بسرعة؛ مما يؤدي إلى بحث العميل عن السلع نفسها أو عن سلع مماثلة في مكان آخر إذا لم يتوفر لديك مخزون كافٍ منها.

الإجراءات التصحيحية

راجع مخزونك بالكامل. قلل من السلع التي تكون بطيئة الدوران؛ وذلك لزيادة التدفق النقدي. وجِّه تدفقاتك النقدية للسلع سريعة الدوران و/ أو حاول أن تحصل على هامش ربح أعلى من الهامش المعتاد. حدد العلاقة بين حجم كل سلعة وهامش ربحها واتخذ القرارات المناسبة التي تحقق أفضل الأرباح.

٥٧- متى تتجه للسوق لشراء السلع الموسمية؟ وهل تستخدم خطة شراء كتابية لترشدك عند الاختيار؟

إن افتقار الإعداد الجيد قد يسبب زيادة تكلفة السلع التي قد اخترتها أكثر مما توقعت، أو قد تشتري كمية كبيرة من السلع التي لا تحتاجها وكمية قليلة جدًا من السلع الأكثر طلبًا. وربما لا تتفق عمومًا بعض البضائع التي تم شراؤها مع خطتك التسويقية.

الإجراءات التصحيحية

قم بإعداد خطة مكتوبة وضع لها ميزانية والتزم بها. حاول دائمًا أن تعرف بالضبط ما السلع التي ستطلبها والسعر الذي ستدفعه مقابلها. استخدم البيانات الخاصة بالمواسم السابقة لترشدك عند اتخاذ القرارات المتعلقة بنوعية وكمية السلع الموسمية التي ينبغي أن تشتريها.

٥٨- هل تستخدم نظامًا يمكن الاعتماد عليه في تحديد المخزون الذي يكون دورة بيعه بطيئة وكيفية التحكم فيه؟

إذا لم تكن تستخدم هذا النظام، فربما تظل هذه السلع في المخزن لفترة طويلة؛ مما يسبب تلف منتجاتك. وربما تضعف المبيعات إذا كانت السلع توضع في مكان يعرف العملاء أنها كانت وما زالت معروضة به منذ عدة أشهر بدلاً من عرضها في أرفف البيع. وربما تطلب مرة أخرى السلع المخزونة نفسها من غير قصد دون أن تعرف الفترة التي استغرقتها لتبيع المخزون الحالي.

الإجراءات التصحيحية

ابتكر نظامًا يجعلك على علم بالسلع التي تكون دورة بيعها بطيئة. حاول دائمًا أن تقلل من أسعار السلع التي تكون دورة بيعها بطيئة، وجمِّع السلع التي

تريد بيعها حتى لو بأقل الأسعار مع بعضها البعض. إن السلع البطيئة والتي ليست معروضة بأرفف البيع ينبغي نقلها بصورة دورية لأماكن أخرى للعرض.

٥٩- هل تحتفظ بسجلات مستقلة خاصة بتلك البضائع التي لا تنتمي للمخزن؛ مثل بضائع العميل والبضائع المودعة على سبيل الأمانة وما إلى ذلك من بضائع؟

إذا لم تحتفظ بسجلات مستقلة لتلك البضائع، فإن ميزانيتك لن تتفق فيما يتعلق بالمبيعات والدخل.

الإجراءات التصحيحية

عندما تكون البضائع مودعة على سبيل الأمانة، حاول أن تسجل ذلك بعقد كتابي محدد به شروط الإيداع. احتفظ بسجلات يومية منفصلة خاصة بتلك البضائع وقم بوضع ملصقات عليها؛ لتوضح مصدرها. قم بصورة دورية بتقدير البضائع المخزونة الأخرى وسجلها بالسجلات.

٦٠- هل تقوم بتحديد نقص المخزون من بضائعك على الأقل مرة سنويًا؟

إذا لم تقم بذلك، فإن سيولتك النقدية وكذلك مخزونك من البضائع لن يتوازنا في نهاية العام. وإذا لم تحتفظ بسجلات خاصة بإجمالي النقص من المخزون، فستخفق في موازنة قيم مخزونك. وإذا لم يتم الاحتفاظ بالسجلات، فإنك لن تستطيع أن تبرر الحسابات إذا تمت مراجعتها ولن تستطيع إدراك أي سرقة قد تمت ومعالجتها.

الإجراءات التصحيحية

قم بعمل جرد فعلي كامل للبضائع مرة على الأقل سنويًا، وقارن نتائج الجرد بالسجلات الخاصة بمبيعاتك وبالشراء؛ لتحدد ما إذا كان هناك أي عجز أم لا.

٦١- هل قمت باتخاذ إجراءات وقائية لتقليل سرقة المعروضات؟

إذا لم تتخذ تلك الإجراءات، فتوقع زيادة التكاليف الخاصة بالمخزون وانخفاض الأرباح. كما سيعتقد سارق المعروضات المعتاد على السرقة أن متجرك من السهل سرقته.

الإجراءات التصحيحية

ستساعدك الكاميرات وأجهزة المراقبة في منع السرقة؛ فعندما يعرف الناس أنهم مراقبون سيتراجعون عن السرقة. كما يمكنك وضع لافتات توضح فيها أنه سيتم مقاضاة سارقي المعروضات.

الفصل السابع

الإدارة الناجحة للسيولة النقدية والائتمانات



الإدارة الناجحة هي الطريق لضمان الأرباح

أوضحت العديد من الدراسات أن بعض الأفراد الذين يبدءون في تأسيس المشروعات الخاصة بهم تنقصهم الكفاءة اللازمة للإدارة الناجحة للمشروعات. وإذا لم يعتمد هؤلاء الأشخاص على الأفراد ذوي الخبرة الذين يستعينون بهم من خارج الشركة أو على الموظفين المؤهلين، فهذا يعني أنهم يبحثون عن المتاعب؛ فالعديد منهم قد يضطر إلى تصفية شركته أو بيعها. تذكر أن من أهم سمات المدير الناجح القدرة على اكتشاف أية مشكلة مبكرًا والبدء في حلها قبل أن تهدد تلك المشكلة شركته. وقد تؤدي المماطلة في حل أية مشكلة إلى تكبد خسائر بالغة للغاية.

الإخفاق في إدارة التدفقات النقدية

قد لا تصدق كيف يرفض العديد من مديري المشروعات الاعتراف بأهمية المعلومات المالية في عملية إدارة المشروعات، ويعتقد بعضهم أن دفتر الشيكات هو الوسيلة الوحيدة التي يحتاجونها ويعتمدون عليها فيما يتعلق بإعداد التقارير المالية. ويقوم العديد من مديري المشروعات بتشغيل ما يقرب من ٢ إلى ٣ ملايين دولار في العام في مشروعات وهم تستحوذ عليهم فكرة أن نظم المحاسبة البدائية كفيلة بالقيام بعملية الإدارة بمفردها. وإني أعرف أحد رجال الأعمال المرموقين الذي كان يدير منشأة تجارية عن طريق أربع إدارات مستقلة. وبالطبع، كان لا يستطيع تحديد الإدارة التي كانت تحقق أرباحًا أو تكبد الشركة خسائر؛ فقد كان يضع الأموال كافة في حساب عام بالبنك دون أن يضع لكل إدارة حسابًا خاصًا بها. وكذلك أيضًا، كان يتعامل مع المصروفات بالطريقة نفسها. وعندما وقع في أزمة مالية، لم يجد ما يستعين به في الخروج من تلك الأزمة فيما يتعلق بأية تقارير مالية تعينه على فهم أسباب هذه الأزمة وتقدم له سبل الخروج منها. وبمجرد استعانته بي كمستشار إداري له، توجهت على الفور للعمل مع محاسب قانوني عام لنقوم معًا بتسوية دفاتر الحسابات. وقد استطعنا وضع نظام تحكم مالي من السهل إدارته بحيث يمكن عن طريقه أن ننسب الإيرادات والتكاليف للإدارة التي كانت هي مصدرها. وبعبارة أخرى، قد نستطيع أن نحدد الإدارات التي تحقق أرباحًا وتلك التي تحقق خسائر.

إن الأمر الذي يجب عليك أن تعتني به في هذا الصدد هو التوجه إلى شركة محاسبة. تأكد أن تلك الشركة لديها خبرة في مجال إدارة المشروعات.

اسأل عن سمعة هذه الشركة، ولكن لا تطلب منها أن ترشح لك مستشارًا ترجع إليه؛ حيث إنهم سيرشحون لك أصدقاءهم وعملاءهم الراضين عنهم. ابحث بنفسك عن الشركات التي تتعامل مع هذه الشركة، ثم اسأل تلك الشركات عن رأيها في هذه الشركة.

توفر الفرص

تعد المنتجات أو الخدمات الجديدة بمثابة فرصك المستقبلية التي ستحقق لك الأرباح مثلما تحقق لك منتجاتك أو خدماتك الحالية الإيرادات في الوقت الحاضر. وتسقط الشركات كافة - سواء أكانت كبيرة أم صغيرة - ضحية لقصر دورة عمر المنتجات أو الخدمات. وهذا يوضح لنا كيف يكون للمنتجات أو الخدمات فترة رواج وكذلك فترة كساد. وهذا يؤكد ضرورة ترقب شركتك للفرص الجديدة. أما إذا رفضت قبول تلك الحقيقة المتعلقة بالتجارة وبإدارة المشروعات، فإن شركتك لن تستمر في المستقبل.

الإدارة الجيدة طريق النجاح

تعد الإدارة موضوعًا شاملاً؛ حيث إنها تتناول العديد من النظم المختلفة. ومن المستحيل مناقشة أوجه الموضوع كافة في نطاق هذا الكتاب. وعلى الرغم من ذلك، فإنه ينبغي إلقاء الضوء على العناصر الإدارية المهمة لإدارة أي مشروع. لذا؛ سيتم استعراضها بشكل مفصل فيما يلي.

إدارة الأموال والائتمانات

تذكر دائمًا أن المال يعد بمثابة سلعة تشترى وتباع بسعر (أسعار الفائدة). ويعد أيضًا المال بمثابة أحد الموارد المهمة المتاحة لأية شركة، ولكنه في الوقت نفسه يتطلب منك الإدارة الفعالة إذا كنت تريد أن تستمر الشركة وتزدهر.

احرص على إرسال فواتير شراء البضائع في الوقت نفسه تقريبًا من كل شهر إلى العملاء. ينبغي أن تحتوي هذه الفواتير على جميع المعلومات المتعلقة بعملية البيع (تاريخ الشراء والتكلفة ورصيد الحساب والشروط وغير ذلك من معلومات أخرى). وقم على الفور بمجرد استلامك الإيرادات - سواء أكانت تلك الإيرادات من تحصيل الأموال المستحقة أم من عمليات البيع النقدي - بإيداعها بحساب جارٍ بفائدة أو بحسابات أخرى مؤمَّن عليها والتي يمكن سحبها بسهولة وبسرعة. وبعد سداد الالتزامات المستحقة، قم بتشغيل الأموال المتبقية على الفور في المشروع بحيث تحقق مبيعات وأرباحًا إضافية. ولا تعد النقود المعطلة أو الأموال الموضوعة بحسابات قليلة الأرباح مثالاً للإدارة الفعالة للأموال.

تأكد أن الحسابات المدينة لا تزال قيد الاستحقاق، واتخذ الخطوات اللازمة لتتأكد من ذلك ولمتابعة عملية سداد تلك الحسابات. أما بالنسبة للقروض التي تأخر سدادها، فتكون مكلفة للغاية إذا تحتم اقتراض المال أو استخدام الأموال الموجودة في تمويل العمليات حتى يتم تحصيل تلك المبالغ؛ ومن ثَم تكون إجراءات التحكم الخاصة بالاقتراض وبتحصيل الأموال المستحقة مهمة للغاية لنجاح عملية التشغيل. ويعتمد منح القرض على بعض الشروط المحددة والتي ربما تختلف من عميل إلى آخر بناءً على ظروف العميل. ويمكن تحقيق هذا عن طريق تقييم الحسابات المحتملة المتعلقة بقدرة المقترض على السداد. وبعد ذلك، يمكن وضع شروط السداد وكذلك حدود الائتمان.

ينبغي أن يقوم العملاء الحاليون أو المرتقبون بملء نموذج طلب ائتمان.
• ينبغي أن يتضمن النموذج وعدًا بالسداد وفقًا لشروط اتفاقية الائتمان، ومن الممكن أن يُستخدم هذا النموذج في التحقق من السجل الائتماني للعميل.
تأكد أن النموذج يحتوي على بند يسمح بالقيام ببحث ائتماني للعميل؛ أي التحقق من صحة المعلومات التي يقدمها طالب الائتمان.

أما إذا عرضت على عملائك السداد على أقساط، فتوقع ظهور بعض المشاكل خاصةً خلال فترات الكساد الاقتصادي. وعادة ما يكون من المستحسن ومن المجدي أن توفر قدرًا من المرونة لعملائك فيما يتعلق بسداد ما عليهم من مستحقات بدلاً من تعاملك معهم بصرامة أكثر مما ينبغي؛ فتفقد تعاملاتك معهم. قم بوضع إجراءات للتعامل مع الحسابات التي يتم سدادها ببطء أو يتأخر سدادها. وينبغي أن يتم تحديد درجة البطء في السداد بهدف تطبيق الإجراءات المشددة للضغط على العميل الذي لم يسدد الدين ومضى موعد استحقاقه بفترة طويلة. وربما تتطلب الحالات الشديدة المقاضاة القانونية.

إذا قررت الاقتراض، فلا تلجأ إليه كثيرًا وحاول دائمًا سداده قبل موعد الاستحقاق. سدد كمبيالاتك في موعد استحقاقها أو قبل حلول موعد الاستحقاق؛ لتحافظ على سجل ائتماني سليم. فمن الممكن أن يكون لسجل السداد الحافل بتأخيرات السداد الكثير من المساوئ بالنسبة لك؛ حيث إنه يؤدي إلى فقدك مزايا الائتمان الخاصة بالسداد المبكر وتحملك معدلات الفائدة التي يفرضها عليك المُقرضون الذين أصابهم القلق فيما يتعلق بسدادك

للقرض. حاول أن تستفيد من الخصومات التي تحصل عليها عند السداد المبكر.

بالإضافة إلى ذلك، إن الحفاظ على علاقات جيدة مع الدائنين كافة - بما في ذلك العاملون بالمصرف الذي تتعامل معه- سيحقق على المدى البعيد نتائج إيجابية للغاية. حاول أن تخبر الدائنين دائمًا بأحدث تطورات سير العمل بالمشروع. وفيما يلي بعض النصائح التي ربما تساعدك في تحقيق ذلك الأمر:

- كن صريحًا مع الدائنين فيما يتعلق بالأوضاع الإيجابية والسلبية الخاصة بمشروعك. فسيتمكن العديد من الدائنين من العمل في بيئة تجارية صعبة إذا كانوا على علم بالمشاكل التي من المتوقع أن تهدد المشروع ومجاله.
- ساعد الدائنين في فهم المشروع والنشاط التجاري له؛ فعدم معرفة الدائنين بمشروعك يكون في بعض الأحيان أكبر عقبة في طريق إقامة علاقات فعالة بينك وبينهم.
- حاول أن تكون لديك رؤية واضحة متعمقة فيما يتعلق بالمهام الإدارية والرقابية؛ فهذا سيساعدك في كسب ثقة الدائن، وسيبين مدى استعدادك لبذل أقصى جهد ممكن لتجعل العمل يسير بيسر وبكفاءة.
- كن محددًا عند وضع الخطط قصيرة الأجل ومتوسطة الأجل وطويلة الأجل والخطط الطارئة التي تستخدم وقت الأزمات؛ فدائمًا ما يكره الدائنون حدوث أية عرقلة غير متوقعة بسير العمل.

ليس من الضروري أن تتبع هذه النصائح عند إقامة علاقة مع الدائن، ولكنها ستساعد في تخفيف بعض التوترات الطبيعية والواضحة والتي تنشأ بين المدينين والدائنين. وكذلك أيضًا، ستعزز جوًا من الثقة والاحترام المتبادل بين الدائن والمدين؛ مما يؤدي إلى استمرار العلاقة بينهما.

إدارة الموارد المالية الأخرى

ينبغي أن يحاول أصحاب الشركات الصغيرة القائمة بالفعل أو المرتقبة فهم التعقيدات المالية التي قد تؤثر على العمليات التجارية؛ فالفهم التام للتقارير المالية سيوفر لك أساسًا متينًا يساعدك في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل على نحو صائب. وينبغي أن تعد هذه التقارير وتُفحص مرة شهريًا بواسطة محاسب مختص. وينبغي أن تتم مقارنة كل بند من بنود التقارير المالية الخاصة بالفترة الحالية بما يناظره في الفترة نفسها من العام الماضي.

وستتضمن التقارير المالية الجيدة التكاليف كافة. ودراسة المعلومات الحالية والسابقة المتعلقة بحساب التكاليف ربما تمكنك من الإلمام الجيد بالأحوال التي تؤثر على النفقات.

إدارة التوسعات الخاصة بالشركة

من الممكن أن يمثل التوسع السريع لنشاط الشركة خطرًا مثلما يمثل عدم توسعه خطرًا. فينبغي إدارة هذا التوسع بعناية، واتخاذ الخطوات اللازمة لضمان عدم توسع الشركة بالقدر الذي يفوق قدرتها على التحكم و/ أو قدرتها على تمويل العمليات التجارية، فقد توقفت العديد من الشركات بسبب التوسع الذي لا يمكن التحكم فيه.

ينبغي التخطيط الجيد لعملية التوسع مسبقًا. ومن خلال تلك الخطط يتحتم فحص وتقييم التقديرات المعقولة التي تم وضعها فيما يتعلق بالموارد الضرورية لتنفيذ الأهداف المرجوة؛ وذلك لتحديد إمكانية التوسع. أما إذا كان هناك نقص بالموارد بسبب وجود بعض المعوقات الداخلية و/ أو العوامل البيئية، فإن أهداف التوسع ينبغي أن تُعدل لتتفق مع حقيقة الوضع.

إدارة المخزون

تعني الإدارة الجيدة للمخزون الفرق بين الربح والخسارة، وفي بعض الأحيان تعني قدرة الشركة على الاستمرار. و سيجمِّد المخزون الزائد عن الحاجة الأموال الضرورية والتي قد تستخدم في تحقيق أرباح ومبيعات.

إذا كان نظام الجرد الفعلي للبضائع فعالاً، فإن أهدافه الرئيسية ينبغي أن تكون التحكم في التكاليف وتسليم البضائع في الموعد المحدد. ومن أجل تحقيق تلك الأهداف، ينبغي القيام بدراسة خاصة بشراء البضائع تامة الصنع والمواد الأولية . وبمجرد إتمام الدراسة والتقييم ينبغي تخزين كمية صغيرة جدًا من المخزون من كل سلعة وأيضًا من أصناف المواد الأولية؛ لتلبية طلبات العملاء قصيرة الأجل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن المحافظة على استمرار عملية الإنتاج. وفيما يلي بعض النصائح الإضافية الخاصة بمحاولة حل أية مشاكل تتعلق بالمخزون:

- قارن بين أسعار المورِّدين.
- ينبغي أن يتحكم في عملية الشراء فرد أو قسم واحد. وتعد مضاعفة الجهد تضييعًا للوقت وللمال.

- ينبغي أن تُؤكد الطلبات كافة المتعلقة بالمواد الأولية وبالبضائع تامة الصنع كتابةً؛ بتقديم طلب كتابي موضح فيه حالة وتكلفة البضائع والمواد كافة.
- راجع البضائع عند استلامها؛ لتتأكد من استلام البضائع كافة بحالة جيدة.
- قم بمراجعة السعر المكتوب على فاتورة المورِّد مع السعر المتفق عليه؛ فهذا سيجنبك تحمُّل التكاليف الزائدة والتي قد تتحملها في بعض الأحيان.

الملخص

يقول محللو الأعمال التجارية إن الإدارة السيئة هي السبب الرئيسي في الإخفاق في العمل التجاري. ومن المرجح أن تكون الإدارة السيئة للسيولة النقدية هي أكثر عقبة يواجهها مديرو المشروعات باستمرار. وسيساعدك الفهم الجيد للمفاهيم الأساسية الخاصة بالتدفق النقدي في التخطيط للاحتمالات غير المتوقعة التي تواجهها تقريبًا الشركات كافة.

السيولة النقدية مقابل التدفق النقدي

لا يعني نمو الأرباح بالضرورة توفر المزيد من السيولة النقدية في المتناول. فالربح يعني المبلغ الذي من المتوقع أن تحصل عليه في خلال فترة محددة. وعلى الصعيد الآخر، تعني السيولة النقدية ما يجب أن يكون في متناولك لاستمرار نشاط شركتك. ومع مرور الوقت، تقل قيمة أرباح الشركة إذا لم يصاحبها تدفق نقدي إيجابي[1]. فلا يمكنك إنفاق الربح ولكن يمكنك فقط إنفاق السيولة النقدية.

[1] يعني التدفق النقدي الإيجابي أن التدفق النقدي الداخل أكثر من التدفق النقدي الخارج

يشير التدفق النقدي إلى حركة النقد الداخل والخارج من الشركة. ويعد الانتباه لتدفقات الشركة الداخلة والخارجة من مهام الإدارة المُلحة بالنسبة لأية شركة. وتتضمن التدفقات الخارجة الشيكات التي تكتبها كل شهر لسداد الرواتب والمستحقات الخاصة بالمورِّدين والمبالغ الخاصة بالدائنين. وتتضمن التدفقات الداخلة الأموال التي استلمتها من العملاء والمُقرضين والمستثمرين.

أسئلة مهمة يجب أن توضع في الاعتبار

١ـ هل المسؤول عن استلام الأموال وكذلك إيداعها في البنك أكثر من شخص؟

إذا لم يكن الأمر كذلك، ففكِّر في اختيار أكثر من شخص تفوض لهم مسؤولية استلام الأموال وكذلك مسئولية الودائع المصرفية؛ فتستطيع بهذه الطريقة أن تحد من أي اختلاسات محتملة.

الإجراءات التصحيحية

اختر شخصين ليكونا مسؤلين عن المقبوضات النقدية. وكذلك أيضًا، اختر شخصين مختلفين ليكونا مسؤلين عن الودائع المصرفية، وقارن دائمًا بين مقبوضاتك النقدية وبين إيصال إيداع النقد.

٢ـ إذا قام شخص آخر غيرك بكتابة الشيكات الخاصة بالمبالغ المستحقة، فهل يقوم شخص آخر بالتوقيع على تلك الشيكات؟

إذا لم يكن الأمر كذلك، فستزيد فرص الاختلاس وستقع أخطاء كثيرة.

الإجراءات التصحيحية

من الأفضل أن يكون لديك شخص واحد يكون مسئولاً عن كتابة الشيكات وشخص آخر يكون مسئولاً عن توقيع تلك الشيكات. فهذا سيساعد في تعريف العديد من الأفراد نظام شركتك المالي، كما أن اشتراك أكثر من شخص في القيام بهذه المهام سيحقق أفضل تحكم في التدفقات النقدية ونظم التحكم الداخلي.

٣ـ هل تتأكد عندما توقع على الشيكات أن الفواتير والشيكات كافة قد قُدمت لك في الوقت نفسه؟

إذا لم يكن تم تقديم تلك الشيكات والفواتير معًا، فاعلم جيدًا أنه في بعض الأحيان يكون هناك فرق بين السعر المدون في الفاتورة وبين ما ينبغي دفعه حقًا.

الإجراءات التصحيحية

حاول دائمًا أن تكون أمامك الفاتورة لتطلع عليها قبل أن تكتب أو توقع على الشيك. لا تسدد أي مبالغ خاصة بأية بضائع أو مواد لم تطلبها، وقم بمراجعة سجلاتك بشكل منتظم.

٤ـ هل تمعن النظر في الفواتير لتتأكد أن المعلومات المتعلقة بالشخص المدفوع له وبالمبلغ المستحق وبالتاريخ، صحيحة؟

إذا لم تكن قمت بذلك، فقد تدفع مبالغ خاصة ببضائع لم تطلبها. وقد تشتري المواد والإمدادات من شركة غير الشركة المقصودة، وقد يُكتب الشيك للشركة المقصودة ولكن بمبالغ غير المبالغ الحقيقية والعكس صحيح.

الإجراءات التصحيحية

اقرأ الفواتير أو إيصالات الاستلام بعناية؛ لتتأكد أن السلع المستلمة هي السلع التي تم طلبها بالفعل. راجع مرة أخرى الفواتير مقابل الشيكات المكتوبة قبل إصدار أي شيك.

٥- هل تقوم أو يقوم محاسبك شهريًّا بمراجعة كشف حسابك البنكي؟

إذا لم تقم أو يقم محاسبك بذلك، فحينئذ لا يمكن التأكد من الحساب الصحيح في أي وقت إلا عن طريق معرفة الشيكات التي كُتبت مسبقًا وما زالت معلقة، كما أنه لا يمكن تصحيح أي خطأ ارتكبته أو ارتكبه البنك. وإذا كانت الشيكات تمت كتابتها بصورة خاطئة، فقد يمر هذا الأمر أيضًا دون أن تكتشف أو تلاحظ ذلك.

الإجراءات التصحيحية

راجع حسابك البنكي بشكل شهري؛ للتتأكد من رصيدك الصحيح. صحح- بأسرع وقت ممكن- أي أخطاء ارتكبها البنك أو ارتكبتها الشركة.

٦- هل لديك أي نوع من أنواع الحماية الآلية الخاصة بتزوير الشيكات؛ مثل الماكينات التي تسجل المبالغ المدفوعة؟

إذا لم يكن لديك هذه الماكينات، فاعلم أن المبالغ المسجلة قد تكون مختلفة عن المبالغ المكتوبة بالفعل؛ فقد ينسى الشخص أن يسجل الشيك الذي قد تمت كتابته؛ فيمكن بسهولة تغيير المبالغ التي كُتبت بخط اليد على الشيك.

الإجراءات التصحيحية

قم بشراء ماكينة لتسجل آليًا الشيكات المكتوبة، أو اكتب شيكاتك على الكمبيوتر.

٧ـ هل تحتفظ بصندوق للمصروفات النثرية الخاصة بالمصروفات الصغيرة وغير المنتظمة؟

إذا لم تكن تحتفظ بهذا الصندوق، فستكتب العديد من الشيكات، وسيكون هناك العديد من الشيكات المكتوبة بمبالغ صغيرة. وكذلك أيضًا، ستؤجل العديد من عمليات الشراء لحين كتابة الشيكات والتصديق عليها للقيام ببعض المشتريات الصغيرة.

الإجراءات التصحيحية

ضع صندوقًا للمصروفات النثرية وحدد مبلغًا لكل عملية شراء. ضع قائمة بالأشياء التي قد تشترى وبأسماء الأشخاص المفوضين بالإنفاق من الصندوق. سجِّل المصروفات كافة التي تم الإنفاق عليها من الصندوق، ودائمًا سجل المصروفات النثرية النقدية في الدفاتر اليومية ودفاتر الأستاذ المناسبة.

٨ـ هل شيكاتك مرقمة مسبقًا؟

إذا لم تكن شيكاتك مرقمة بشكل مسبق، فقد تحدث أخطاء بسبب تكرار الأرقام عند كتابتها بخط اليد. وقد لا تلاحظ سرقة أي شيك أو فقده.

الإجراءات التصحيحية

احصل على شيكات مطبوعة ومرقمة مسبقًا. احسب دائمًا الشيكات كافة في نهاية كل شهر، واربط بين أرقام الشيكات والفواتير المدفوعة.

٩ـ هل لديك نسخ من قوائم الحساب والفواتير والإيصالات المرقمة مسبقًا؟

إذا لم يكن لديك تلك النسخ، فمن الصعب أن تحتفظ بسجل موجز خاص بالشيكات والفواتير والإيصالات. وكذلك أيضًا، سيكون من الصعب أن

تربط بين الشيكات والفواتير والإيصالات مع بعضها البعض؛ الأمر الذي من شأنه أن يُضعف من جودة عملية مراقبة الجرد.

الإجراءات التصحيحية

باستخدام نظام الترقيم المسبق، سيكون من السهل أن تتابع بمسار السجلات الخاصة بالمبيعات وبالجرد. وبمطابقة الشيكات بالفواتير والإيصالات، ستعرف - عند الشك في أي شيء - ما تم بيعه بالفعل، وكذلك ما تم سداده بالفعل. حاول دائمًا أن تطابق بين شيكاتك وفواتيرك وإيصالاتك بصورة دورية ومنتظمة.

١٠ـ هل لديك آلة تسجيل نقود تفي باحتياجاتك؟

إذا لم يكن لديك تلك الآلة، فحينئذٍ ربما تكون القيود التي تساعد في عملية المحاسبة والتسجيل والجرد محدودة، مما يجبرك على الاحتفاظ بالمزيد من السجلات المكتوبة. وبالإضافة إلى ذلك، ستكون أكثر عرضًة للوقوع في الأخطاء فيما يتعلق بعملية الشراء.

الإجراءات التصحيحية

قم بشراء أكثر من آلة تسجيل نقود تفي باحتياجاتك، ثم درب موظفيك على استخدام هذه الآلة. وستوفر لك القيود المضافة التي يتم تسجيلها بآلة تسجيل النقود بهدف الاحتفاظ بالدفاتر كل من الوقت والجهد.

١١ـ هل تحتفظ بحساب المراقبة الخاص بحساباتك المدينة؟

إذا لم يكن لديك حساب مراقبة على الحسابات المدينة، فربما تقوم بمد مهلة الاقتراض أكثر مما تتحمل؛ وبالتالي لن يكون لديك سيولة نقدية كافية. وربما تحتاج إلى أن تمد مدة الاقتراض أو تقللها، ولكن دون حساب المراقبة الخاص

حساباتك المدينة لن تعرف وضعك الحالي، ولن تستطيع أن تؤرخ حساباتك المدينة؛ مما يجعل إدارة حساباتك المدينة أمرًا مستحيلاً.

الإجراءات التصحيحية

ضع حسابًا للمراقبة على الحسابات المدينة. راجع الحساب بصورة دورية كإجراء من إجراءات الإدارة. قم بتغييره وتعديله عند الضرورة.

١٢- هل تستلم قائمة دورية بحساباتك المدينة مبينًا فيها الحسابات التي مضى موعد استحقاقها والمدة التي مضت على موعد الاستحقاق؟

إذا لم تكن تستلم تلك القائمة، فربما تغفل في بعض الأحيان عن الحسابات التي مضى موعد استحقاقها ولم تُدفع بعد. وقد يكون هناك لبس فيما يتعلق بالمدة التي مضت على موعد استحقاق الكمبيالات؛ مما يعمل على تقليل السيولة النقدية.

الإجراءات التصحيحية

ستساعدك القائمة الدورية الخاصة بالحسابات التي مضى موعد استحقاقها ولم تدفع بعد في ضبط الائتمان. أرسل الكمبيالات مرة ثانية وثالثة للمطالبة بسدادها وقم بإجراء اتصالاتك الشخصية على أساس منظم. حدد وقتًا لمتابعة المدفوعات المتأخرة ولمتابعة المتهربين من دفع الديون.

١٣- هل تحفظ الحسابات الدائنة بتاريخ استحقاقها لتستفيد من الخصومات التي تقدم عند السداد في الموعد أو قبل موعد الاستحقاق؟

إذا لم تقم بذلك، فقد تفقد هذه الخصومات، وفي بعض الأحيان سيتحتم دفع غرامات بسبب التأخير في السداد. وليس من السهل أن تحدد المبالغ التي أوشك موعد استحقاقها.

الإجراءات التصحيحية

ضع نظامًا لحفظ الحسابات الدائنة بتاريخ استحقاق السداد؛ لتستفيد من الخصومات الخاصة بالسداد المبكر في الوقت المناسب. قارن بين الخصومات التي ستحصل عليها عند السداد المبكر وبين الفوائد المدفوعة على الحسابات البنكية إذا تأخرت في السداد؛ لتستطيع أن تختار البديل الأفضل بالنسبة لك.

١٤ـ هل تقوم بمقارنة الفواتير الحالية الخاصة بالمرافق والإمدادات والنفقات الأخرى بالمبلغ المحدد بالميزانية لتلك البنود؟

إذا لم تقم بذلك، فحينئذٍ لن يكون لميزانيتك أية فائدة. فربما تخصص لتلك البنود مبالغ قليلة للغاية؛ مما يؤدي إلى حدوث عجز بالميزانية. وعلى الوجه الآخر، ربما تخصص لتلك النفقات مبالغ كبيرة للغاية في حين أنها لا تحتاج تلك المبالغ. وقد تستعمل هذه الأموال في مواضع أخرى؛ مما يضعف فاعلية عملية التخطيط والإدارة المالية.

الإجراءات التصحيحية

يمكن ضبط الميزانية؛ لوقف المغالاة في الإنفاق أو قلة الإنفاق في الوقت المناسب وعند الضرورة عن طريق مقارنة المبالغ المحددة بالميزانية بالنفقات الخاصة بالمرافق والإمدادات وأية نفقات أخرى. اجعل عملية تخطيطك الشاملة تتضمن إدارة الميزانية.

١٥ـ هل يتم الاحتفاظ بسجلات مراقبة الحضور الخاصة بالموظفين الذين يعملون بالساعة؟

إذا لم يتم الاحتفاظ بمثل هذه السجلات، فلن يتم تحديد ما إذا كان كل موظف يعمل وردية كاملة أم لا. وكذلك أيضًا، لن يكون هناك أي سجلات

يمكن الرجوع إليها عند حدوث أي خلافات، ولن يتم تحديد التكاليف الخاصة بالإنتاج بدقة.

الإجراءات التصحيحية

ضع نظامًا لمراقبة الحضور يتضمن توقيع الموظفين عند الحضور والانصراف مع وجود مشرف على تلك العملية. تأكد أنك قمت بتعيين مشرفين يقومون بتدوين ساعات عمل كل موظف.

١٦- هل تقوم بحفظ نماذج "W-4" الخاصة بما على الموظفين سداده من ضرائب؟

إذا لم تكن لديك مثل هذه النماذج، فقد تعاقب مصلحة الضرائب شركتك بسبب تجاوزها ذلك الأمر، كما أنك لن تستطيع أن تقتطع من الموظفين ضريبة الدخل بشكل قانوني دون هذه النماذج. وبالإضافة إلى ذلك، سيختلط على موظفيك الأمر فيما يتعلق بالضرائب المستحقة بسبب عدم اتباع هذا الإجراء.

الإجراءات التصحيحية

اطلب من موظفيك ملء نموذج "W-4"، ثم احفظه لأغراض الضرائب.

١٧- هل تحتفظ بالسجلات الخاصة برواتب الموظفين والتي تبين الأجور المعتادة والأجور الخاصة بالوقت الإضافي والتي تشير أيضًا إلى المبالغ المقتطعة من أجل التأمين الاجتماعي وسداد ضريبة الدخل الفدرالية والخاصة بالولايات المتحدة الأمريكية والخصومات الأخرى والمبلغ الصافي المدفوع؟

إذا لم تكن تحتفظ بتلك السجلات، وكان الأمر يتعلق بالعقود الحكومية، فقد تنتهك شروط هذه العقود. وإذا نشأ خلاف حول ما يدفعه الموظف أو ما يُقتطع

منه، فسيكون من الصعب أن يحل هذا الخلاف. وسيكون من الصعب متابعة تلك المدفوعات واستردادها من الموظف وقت سداد الضريبة.

الإجراءات التصحيحية

ضع نظامًا لحفظ الدفاتر يتابع تلك السجلات. تأكد أن سجلاتك يتم تحديثها في نهاية كل فترة من فترات السداد. احتفظ بنسخ من تلك السجلات تحسبًا لتقديمها عند قيامك بتقديم التقرير الضريبي الخاص بك بشكل سنوي.

١٨ـ هل يتم إيداع الدفعات الدورية التي تقتطع من رواتب الموظفين بصندوق الإيداع الفدرالي (خاص بالولايات المتحدة)؟

إذا لم يحدث ذلك، فإن تحصيل الضرائب من الموظفين وعدم دفعها لمصلحة الضرائب سيثير العديد من المشاكل مع مصلحة الضرائب. وكذلك، ربما يؤدي هذا إلى تحمل الغرامات والفوائد؛ مما يجبرك على تصفية مشروعك إذا تراكمت عليك الالتزامات الضريبية بشكل كبير.

الإجراءات التصحيحية

قم بتحصيل الضرائب وسدادها إلى مصلحة الضرائب في حينها، وأخبر مصلحة الضرائب بأي أسباب كانت تكمن وراء إخفاقك في متابعتها.

١٩ـ هل فكرت في الاستعانة بمكاتب محاسبة مختصة في عملية إعداد كشف الرواتب وفي حفظ السجلات الخاصة بالموظفين؟

إذا لم تكن قمت بذلك، فربما تقضي وقتًا طويلاً في إعداد السجلات وفي الأعمال الكتابية بدلاً من قضاء هذا الوقت في إدارة شركتك. وربما لا تحفظ السجلات بالمستوى الذي يحفظها به المحاسب.

الإجراءات التصحيحية

حدد العلاقة بين التكلفة والعائد الذي ستحصل عليه عند قيام محاسب أو أي موظف مختص آخر بإعداد كشف رواتبك. وإذا وجدت أن ذلك سيحقق أفضل الأرباح بأقل التكاليف، فطبّق هذا النظام على الفور.

٢٠ـ هل يتم الاحتفاظ بسجلاتك وفقًا لنظام القيد المزدوج؟

إذا لم يتم الاحتفاظ بسجلاتك وفقًا لهذا النظام، فسيسمح هذا بوقوع أخطاء محاسبية وعدم اكتشاف تلك الأخطاء. وربما لا يكون لديك طريقة جيدة تمكنك من معرفة الصورة الكاملة الخاصة بالوضع المحاسبي، كما أن الاكتفاء بتسجيل معاملاتك إما كحسابات مدينة أو دائنة فقط ستجعل متابعة عملية المراجعة أمرًا شاقًا للغاية.

الإجراءات التصحيحية

فكِّر في اتباع نظام القيد المزدوج عند حفظ السجلات. استشر أحد المحاسبين فيما يتعلق بإمكانية تطبيق هذا النظام بشركتك أم لا.

٢١ـ هل لديك دفاتر يومية خاصة بالمبيعات وبعمليات الشراء وبالمصروفات؟

إذا لم تكن لديك مثل هذه الدفاتر، فحينئذٍ قد تتداخل السجلات الرئيسية والسجلات الخاصة بالمعاملات التجارية مع سجلاتك الأخرى. وحينئذٍ سيكون غالبًا قيامك بتجميع معلومات بعينها أمرًا مضيعًا للوقت وكذلك أمرًا شاقًا للغاية. واعلم أنه لا يمكن تغيير أية معلومات قد دونتها بدفتر الأستاذ العام.

الإجراءات التصحيحية

خصِّص دفاتر يومية لتسجيل الصفقات المحددة والتي يمكن الرجوع إليها عند اتخاذ القرارات الخاصة بشركتك. دوِّن مدخلاتك اليومية بدفتر الأستاذ العام على الأقل مرتين أسبوعيًا.

٢٢- هل يتم إعداد الميزانيات العمومية والبيانات المالية الخاصة بأي تغيرات في الوضع المالي مرة واحدة سنويًا على الأقل ؟

إذا لم يتم إعدادها على الأقل مرة سنويًا، فربما تقوم ببعض التوسعات وأنت لا تدرك إمكانياتك الحالية. وربما تكون قادرًا على تمويل المشروعات أو الإنتاج داخليًا؛ مما يقلل من احتمالية احتياجك للاقتراض. وربما تكون قد فقدت القدرة على الاقتراض وتحتاج إلى أن تبحث عن بدائل تمويلية أخرى.

الإجراءات التصحيحية

قم بإعداد ميزانية عمومية وبيانات خاصة بأي تغير بالوضع المالي على الأقل مرة سنويًا أو كل ستة أشهر وقم بمراجعتها مع محاسب الشركة.

٢٣- هل قمت بتحليل بياناتك المالية لتحدد أي اتجاهات قد تطرأ وتؤثر على شركتك؟

إذا لم تكن قمت بذلك، فقد يسبب ظهور اتجاهات جديدة مشاكل فيما يتعلق بالنمو المستقبلي لشركتك وللأرباح إذا لم تكتشفها وتتعامل معها. فقد تزداد نفقاتك بصورة أسرع من إيراداتك.

الإجراءات التصحيحية

راجع وحلل بياناتك المالية شهريًا؛ لوقف أي اتجاهات مقلقة ربما تظهر. بعد ذلك، قم بالتعامل مع الاتجاهات السلبية بطريقة ملائمة.

٢٤ـ هل لديك نظام محاسبي يوفر لك مجموعة مختلفة من البيانات الخاصة بجميع احتياجات مجال الإدارة؟

إذا لم يكن لديك هذا النظام، فإن عدم كفاية البيانات قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صائبة. وربما يتم اتخاذ القرارات اعتمادًا على انطباعات خاطئة وليس اعتمادًا على الحقائق. فربما لا ترسم البيانات العامة الصورة نفسها التي ترسمها البيانات المحددة فيما يتعلق بمهام الإدارة المختلفة.

الإجراءات التصحيحية

تأكد أن نظامك المحاسبي يوفر لك تحليلاً وتصنيفًا للبيانات الضرورية للإدارة. بعد ذلك، قم باستخدام المعلومات التي يوفرها لك نظامك المحاسبي وفقًا لذلك. قم بتحديث النظام عند الضرورة؛ لتعكس أي تغير بشركتك.

٢٥ـ هل لديك محاسب مستقل يقوم بمراجعة نظامك المحاسبي والجدول البياني الخاص بالحسابات الخاصة بالأعوام الثلاثة الماضية؟

إذا لم يكن لديك محاسب مستقبل يقوم بهذه المهام، فإن نُظمك المحاسبية ربما تكون قديمة بسبب التغيرات التي تطرأ على الشركة. وربما يُبذل الجهد والوقت في القيام بمهام محاسبية لا حاجة لها في الوقت الذي يحقق استخدام الكمبيوتر للشركة أفضل الأرباح بأقل التكاليف.

الإجراءات التصحيحية

يجب أن يكون لديك محاسب يقيِّم فاعلية نظامك المحاسبي الحالي ويقوم بتغييره إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

٢٦- هل طلبت من محاسبك أن يشرح لك الهدف من كل حساب في نظامك المحاسبي وأهميته؟

إذا لم تكن طلبت منه ذلك، فربما تجمع بيانات ولا تستخدمها، وربما تكون انطباعات خاطئة فيما يتعلق بالمدلول الذي تعنيه الحسابات المختلفة. وربما تتخذ قرارات إدارية غير صائبة بسبب سوء فهمك لمدلول البيانات، أو ربما تضع البيانات في حسابات غير الحسابات المتعلقة بتلك البيانات.

الإجراءات التصحيحية

اطلب من محاسبك أن يشرح لك كل حساب بنظامك المحاسبي، وتأكد أنك استوعبت كيفية استخدام تلك الحسابات بالطريقة التي تفي بالأغراض الخاصة بالإدارة.

٢٧- هل تطبق دائمًا تحليل التعادل وتكلفة الفرصة الضائعة على أنشطتك الإنتاجية؟

إذا لم تكن تطبق تحليل التعادل وتكلفة الفرصة الضائعة، فربما تجد نفسك تشارك في دورات إنتاج غير مربحة بسبب انخفاض حجم الإنتاج. وكذلك أيضًا ربما يكون العمل لفترات إضافية لزيادة الإنتاج أمرًا مكلفًا وغير مربح. وربما تحتفظ بمستويات مخزون مرتفعة للغاية. وبالإضافة إلى ذلك، ربما لا تدرك الخيارات والسبل الأخرى التي تحقق أفضل الأرباح.

الإجراءات التصحيحية

اعرف نقطة التعادل الخاصة بكل دورة إنتاج. حلل الخيارات الأخرى المختلفة؛ فربما يكون من الحكمة أن تستثمر مواردك في قطاع آخر بالشركة أو خارجها.

٢٨ـ هل لديك نظام خاص بمحاسبة التكاليف؟

إذا لم يكن لديك هذا النظام، فإن عمليات الإنتاج الخاصة بشركتك ستعمل دون اتجاه محدد؛ مما يترك عندك انطباعًا خاطئًا فيما يتعلق بأي العمليات أقل أو أكثر تكلفة.

الإجراءات التصحيحية

طبق نظامًا جيدًا لمحاسبة التكاليف. قم بتقييم نظامك بشكل سنوي، واستخدم نتائج هذا التقييم في تعزيز الأرباح الخاصة بكل مشروع وكل قسم على حدة.

٢٩ـ هل تعرف كيف تقوم بتجميع البيانات المفيدة من خلال نظام محاسبة التكاليف؟

إذا لم تكن تعرف ذلك، ربما لا تدرك كيف تتغير التكاليف بالنسبة لكل مستوى من مستويات الإنتاج الفعلي، وربما لا تدرك كيف تؤثر طرق الإنتاج المختلفة على التكلفة الكلية لإنتاجك.

الإجراءات التصحيحية

التمس النصيحة المهنية فيما يتعلق بكيفية تجميع البيانات المفيدة الخاصة بالتكلفة. تأكد أنك حصلت على البيانات المهمة الخاصة بالتكلفة

والتـي تحتاجهـا في الإدارة الجيـدة. ثـم بعـد ذلـك، حلـل تلـك البيانـات واستخدامها. قم بتعديل نظام التكلفة الخاص بك عند الضرورة.

٣٠ـ هل تفصل بين التكاليف الخاصة بمشروع معين وبين التكـاليف الخاصـة بالمشروعات الأخرى عندما تكون لديك عدة مشروعات تحت التنفيـذ في الوقت نفسه؟

إذا لم تقم بذلك، فلن تعرف أي تلك المشروعات يكون أكثر تكلفـة وأيهـا يكون أكثر تحقيقًا للأرباح. وكذلك أيضًا، لـن تعـرف أي تلـك المـشروعات يحتاج تنظيمًا وتعديلاً ليعكس قيمًا محاسبية ملائمة.

الإجراءات التصحيحية

ضع نظامًا يراقب التكاليف الخاصة بمشروعاتك وقم بتقييم التكاليف فيما يتعلق بكل مشروع على حدة.

٣١ـ هل نظامك المحاسبي ملائم لمشروعاتك الحالية ولمشروعاتك التي ستقوم بها في المستقبل القريب؟

إذا لم يكن كذلك، فلن يكون لديك المعلومات كافـة التـي تحتاجهـا لتـدير مشروعاتك بطريقة فعالة؛ مما يـؤدي إلى إعاقـة نمـو مـشروعاتك؛ حيـث إن نظامك المحاسبي غير ملائم.

الإجراءات التصحيحية

لتتأكد مما إذا كـان نظامـك المحاسـبي ملائـمًا لاحتياجاتـك الحاليـة أم لا، التمس النصيحة المهنية. قم بوضع نظام يسمح لك بالتوسع، أو ببـساطة غـيِّر نظامك الحالي إذا أمكن.

٣٢- هل تحتفظ بسجلات دقيقة خاصة بالنفقات النقدية المتعلقة بالبضائع والإمدادات والخدمات؟

إذا لم تكن تحتفظ بتلك السجلات، فربما تنفق على تلك البنود أكثر مما تعكس سجلاتك. وربما تعتقد أن تلك النفقات قد تناولتها ميزانيتك في حين أن الأمر ليس كذلك.

الإجراءات التصحيحية

ضع نظامًا جيدًا لحفظ السجلات الخاصة بالمصروفات النقدية واستخدمه. وبالإضافة إلى ذلك، حدد الحد الأقصى للمبلغ النقدي الذي يمكن استخدامه في البضائع والإمدادات والخدمات، وراجع باستمرار المصروفات كافة.

٣٣- هل قمت بوضع ميزانية نقدية؟

إذا لم تقم بوضع هذه الميزانية، فقد لا يكون لديك سيولة نقدية كافية، وربما يكون لديك نقود معطلة قد تستثمر مجددًا في مخزونك لتحقق مبيعات ومن ثم أرباحًا.

الإجراءات التصحيحية

ضع ميزانية نقدية واستخدمها في التخطيط للإدارة الملائمة للسيولة النقدية. راجع الميزانية بصورة منتظمة في مقابل النتائج الفعلية التي تم تحقيقها. وقم بتعديل ميزانيتك عند الضرورة.

٣٤- هل تحتفظ بالبيانات الخاصة بالمبيعات وعمليات الشراء والمخزون من البضائع والمصروفات المباشرة الخاصة بأنواع البضائع المختلفة؟

إذا لم تكن تحتفظ بها، فربما لا تدرك ما هي أكثر البنود تحقيقًا للأرباح، أو ربما تتغير التكاليف دون أن تعرف ذلك.

الإجراءات التصحيحية

احتفظ بتلك البيانات وراجعها واستخدمها عند اتخاذ القرارات الخاصة بأنواع البضائع التي يتعين زيادة كميتها أو الأنواع التي يتعين تقليل كميتها. قم بإجراء الحسابات الخاصة بالجرد الدوري وفقًا للبيانات الخاصة بالأسعار المناسبة.

٣٥ـ هل فكرت بعناية في إدخال طريقة إدارة المخزون بنظام التجزئة؟

إذا لم تكن فكرت بعناية في إدخالها، فقد تخزن البضائع بمقدار يزيد عن الحاجة أو يقل عن الحاجة، أو قد تقوم بتخزين بضائع لا تريد تخزينها لتتعامل مع طلبات المستهلك بفاعلية وبربحية.

الإجراءات التصحيحية

ادرس هذه الطريقة لترى ما إذا كانت ستحقق نتائج فعالة بشركتك أم لا. بعد ذلك، التمس النصيحة فيما يتعلق بوضع وتطبيق هذه الطريقة إذا كان يمكن تطبيقها بشركتك.

٣٦ـ هل قمت بتحليل التكاليف الخاصة بشركتك والثابتة لمدة معينة؛ مثل الإيجار والرواتب الخاصة بالعاملين بالأعمال الكتابية أو الأعمال الإشرافية؟

إذا لم تقم بذلك، فربما تزيد تلك التكاليف مع مرور الوقت دون أن تدرك. وربما يكون هناك طرق لتخفيض التكاليف لم تكتشفها بعد.

الإجراءات التصحيحية

راجع هذه البيانات كل ثلاثة أشهر، وتوقع بناءً على هذه البيانات التغيرات المستقبلية التي ستطرأ على الرواتب. بعد ذلك، قم بتعديل ميزانيتك لتتضمن تلك التغيرات.

٣٧ـ هل قمت بحساب النفقات النقدية المباشرة التي تتحملها فيما يتعلق بطلب الخدمة الذي يقدمه العميل وبكل عميل تم خدمته؟

إذا لم تقم بذلك، فإن طلب الخدمة ربما يكلفك أكثر مما تعتقد؛ وبالتالي ستقل أرباحك. وربما تسعر منتجاتك بأقل من قيمتها إذا تضمن سعر الشراء الخدمة.

الإجراءات التصحيحية

قم بجدولة تكاليف الخدمات كافة المرتبطة بطلب الذي يقدمه العميل، ثم ضع نظامًا لمراجعة تلك التكاليف؛ كل ثلاثة أشهر. قم بفهرسة تلك التكاليف لتنتبه إذا تعدت تكاليفك النسبة المئوية المحددة لمشروعاتك السنوية أو تعدت التقديرات التي وضعتها فيما يتعلق بالتكاليف.

٣٨ـ هل تعرف كم يكلفك الأجر الإضافي للموظف في الساعة؟

ربما تتغير التكاليف الخاصة بالأجور الإضافية أسرع مما تتخيل ونقص المعلومات المتعلقة بالأجور الإضافية قد يضر بأرباحك وكذلك بعملية وضع ميزانيتك.

الإجراءات التصحيحية

راجع تكلفة أجورك بصورة دورية وقم بجدولتها؛ لتنتبه إذا تعدت التكلفة حدودًا معينة. قم بوضع ميزانية خاصة بأية زيادات في الأجور، وقم بتعديلها في الوقت؛ لتتحكم في التكلفة.

٣٩ـ هل قمت بتحديد الأرباح التي يجب أن تحصل عليها واضعًا في اعتبارك المبالغ التي تستثمرها في الشركة والفترة التي مضت على وضع أموالك بها؟

إذا لم تقم بذلك، فربما تُضيع وقتك ومواردك إلى جانب نقص العائد، وقد تُسيء توزيع قدراتك وطاقاتك.

الإجراءات التصحيحية

ضع أهدافًا معقولة فيما يتعلق بتوقعاتك الخاصة بالربح الذي من المفترض أن تحصل عليه مقابل الوقت والموارد التي استثمرتها. لاحظ مدى التقدم الذي أحرزته، وقم بالتغييرات فيما يتعلق بالوقت والموارد كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

٤٠ـ هل اطلعت من خلال الرجوع إلى الاتحاد الذي تتبعه ـ التجاري على القيم المالية الخاصة بمجال عملك؟

إذا لم تقم بذلك، فإنك لن تعرف ما إذا كان أداء شركتك لم يصل إلى معايير الكفاءة التي ينبغي أن يصل إليها في هذا المجال أم قد وصل إليها بالفعل. وربما تفوق تكاليفك متوسط معدل التكاليف المتعارف عليه في هذا المجال، أو ربما تقوم بتقدير المبيعات المرتقبة بأقل من قيمتها.

الإجراءات التصحيحية

راجع القيم الخاصة بمجالك بصورة دورية. حاول أن تحدد السبب الذي يكمن وراء عدم وصول مستوى أداء شركتك إلى المعدلات الخاصة بمجالها.

٤١ـ هل تعتمد مصروفات شركتك على المبالغ التي حددتها الميزانية؟

إذا لم تكن تعتمد مصروفات شركتك على تلك المبالغ، فربما لا تستطيع أن تتحكم في نفقاتك. وربما يكون هناك نقص في البيانات المتعلقة بالنفقات الخاصة بالإدارات المختلفة بشركتك.

الإجراءات التصحيحية

قم بتخصيص ميزانيات خاصة بكل قسم رئيسي بشركتك. وبعد ذلك، راجع كل ميزانية، لتتأكد من مطابقة كل ميزانية بالنفقات وللاحظة أي انحرافات بالميزانية وتعامل مع الانحرافات كافة.

٤٢- هل يتم وضع ميزانياتك في فترات زمنية مماثلة وثابتة وفي ضوء معايير الأداء والحوافز؟

إذا لم يكن الأمر كذلك، فإن ميزانيتك ستكون مضللة وسيكون من الصعب الربط بينها وبين الميزانيات الأخرى. وذلك إذا لم يتم وضع ميزانيتك في فترات زمنية مماثلة. أما إذا لم تعتمد ميزانياتك عند وضعها على معايير الأداء، فربما تكون النفقات باهظة أو ربما يضعف الإنتاج.

الإجراءات التصحيحية

قم بوضع الميزانية كل ثلاثة أو ستة شهور؛ فهذا سيعطيك مؤشرًا جيدًا بمتوسط نفقاتك. قم بفحص ميزانياتك لتحدد ما إذا كنت تعتمد عند وضعها على معايير الأداء أم لا، ثم تعامل مع أي انحرافات بالميزانية على الفور.

٤٣- هل تطلب تقديم دراسة جدوى مع كل مشروع مقترح ستتم دراسته؟

إذا لم تطلب تقديم تلك الدراسة، فربما تنخدع وتقبل مشروعًا تجاريًا غير مربح. وقد تستنفد الأموال التي يتم تشغيلها في مشروع غير مربح الأموال الخاصة بالمشروعات الأكثر تحقيقًا للأرباح.

الإجراءات التصحيحية

أرفق دائمًا مع دراسة الجدوى الخاصة بمشروعك ميزانية مقترحة، وسجِّل التكاليف الخاصة بالمشروع الجديد بشكل منتظم.

٤٤ـ هل تُستخدم الميزانيات في التحكم في إجمالي ومعدل النفقات؟

إذا لم تكن تُستخدم الميزانيات في هذا الغرض، فقد تحدث مشاكل فيما يتعلق بالسيولة النقدية بسبب الإنفاق الباهظ والإنفاق الذي لا يمكن التحكم فيه؛ مما يؤدي إلى نقص الأرباح.

الإجراءات التصحيحية

استخدم ميزانيتك في الانتباه والتحكم في إجمالي ومعدل نفقاتك. راجع ميزانيتك بصورة دورية؛ لتعدل نفقاتك في الإدارات التي ظهر بها مشاكل خاصة بمعدل الإنفاق.

٤٥ـ هل أرصدة حساباتك الجارية تكون دائمًا منخفضة؟

إذا كان لديك دائمًا أرصدة جارية كبيرة، فهذا يعني أنك لم تستخدم أموالك أو تستثمرها في الأنشطة التي تساعد على نمو شركتك. ولن تمكنك أرصدة المخزون التي تم تسجيلها بشكل خاطئ من تقديم خدمة فورية لعملائك.

الإجراءات التصحيحية

استخدم المال في النفقات وفي الأنشطة التي تساعد على نمو وتوسع شركتك. احتفظ بمخزون كافٍ؛ لتقدم أفضل خدمة لعملائك. استعن بالمزيد من العمال أو العاملين بالمبيعات.

٤٦ـ هل تؤثر سحوباتك على المكشوف أو شيكاتك المرتدة أو عدم كفاية أموالك على مصداقيتك؟ وهل قمت بالتخطيط مسبقًا حتى لا تتعرض لتلك الأمور؟

إذا تكرر تعرضك للسحب على المكشوف، فقد تفقد مركزك الائتماني. وربما يصبح المقرضون الحاليون أو المرتقبون حذرين عند التعامل معك كما

أن الموردين ربما يرفضون الاستمرار في إرسال طلبيات الشحن الخاصة بك.

الإجراءات التصحيحية

احتفظ بسجل خاص بالمصروفات النقدية وبرصيد نقدي كافٍ بحسابك. وإذا تعرضت لأزمة في السيولة، فاتصل بمورديك واشرح لهم موقفك المالي وحاول أن تمد أجل الاعتماد؛ فهذا سيعزز من السمعة التجارية لشركتك ومن الثقة بين مورديك وبين شركتك.

٤٧ـ هل لا تستخدم التسهيلات الائتمانية أو نادرًا ما تستخدمها لتقليل الحاجة إلى السيولة النقدية؟

تذكر جيدًا أنه سيكون عليك أن تدفع فائدة على الأموال المقترضة كذلك سيكون عليك أن ترد هذه الأموال بصورة منتظمة وفي حينها. واعلم أن السداد قد يكون صعبًا في أوقات الانكماش الاقتصادي.

الإجراءات التصحيحية

استخدم - إذا أمكن - إجراءات مناسبة فيما يتعلق بالسيولة النقدية؛ لتخلصك من الحاجة إلى القروض قصيرة الأجل. احتفظ بمخزون يتوافق مع المبيعات لتقلل من الحاجة إلى الاقتراض. قلل النفقات بوجه عام (سيقلل هذا إلى حدٍ ما من الحاجة إلى الاقتراض)، واقترض فقط عند الحاجة.

٤٨ـ هل قمت بمراجعة الشروط التي وضعها موردوك مؤخرًا؟

إذا لم تقم بذلك، فربما تدفع في بضائعك أموالاً كثيرة، وربما لا تستفيد من أي خصومات أو مزايا أخرى تُقدم عند السداد المبكر. وكذلك، ربما لا تستفيد من مد فترات السداد.

الإجراءات التصحيحية

راجع شروط مورديك بصورة دورية واستفد منها إذا أمكن. سدد فواتير الشراء على الفور؛ لتحصل على الخصومات إذا كانت نسبة الخصومات التي ستحصل عليها تعادل نسبة الفائدة التي كنت ستحصل عليها إذا وضعت أموالك في البنك.

٤٩ـ هل تناقشت مع محاسبك أو مستشارك المالي أو المصرف الذي تتعامل معه في هيكل وتكلفة الاقتراض قصير الأجل؟

إذا لم تقم بذلك، فربما تدفع فائدة كبيرة للغاية إذا استخدمت طرق تمويل أخرى. وفي بعض الأوقات، ربما يكون من الصعب عليك أن تحصل على سيولة نقدية خاصةً عندما يتحتم شراء مخزون لبعض البضائع. وربما لا يتم وضع واستخدام التسهيلات الائتمانية عند الضرورة.

الإجراءات التصحيحية

استخدم إجراءات اقتراض مناسبة؛ لتتمكن من تأمين أي اقتراض قصير الأجل، خاصةً إذا كان يتعلق بالمخزون. ضع حد ائتمان لتسهل الحصول على أي احتياجات تشغيلية قصيرة الأجل، واستخدم القروض طويلة الأجل بدلاً من القروض قصيرة الأجل عندما يكون ذلك ملائمًا. دائمًا تعامل مع القروض قصيرة الأجل على أنها ديون قصيرة الأجل، يتم سدادها كافة عندما تتوفر لديك الموارد الكافية للسداد، وتُستخدم فقط عند الضرورة لسد فجوات التمويل (العجز التمويلي) قصيرة الأجل.

٥٠- هل تستثمر السيولة النقدية الفائضة من حين إلى آخر في النواحي الإنتاجية؟

إذا لم تقم بذلك، فتوقع فقدك للفائدة ولفرص الدخل الأخرى وللاحترام في الأوساط المالية، خاصةً أثناء فترات انخفاض النشاط التجاري عندما تصبح أخطاؤك جلية للغاية.

الإجراءات التصحيحية

ابحث عن الاستثمارات الأكثر تحقيقًا للأرباح والاستثمارات المأمونة قصيرة الأجل. التمس النصيحة المهنية من مستشاريك الماليين أو محاسبيك أو محاميك وقم بتطبيقها.

٥١- هل يتم سحب الأموال الخاصة بالمصروفات النثرية فقط عن طريق الشيكات؟

إذا لم يكن الأمر كذلك، فلن يكون هناك سجل خاص بالمسحوبات النقدية. وربما لا تستفيد من الخصومات الضريبية المحتملة.

الإجراءات التصحيحية

استخدم دائمًا عند تحرير الشيكات وحتى الخاصة بمسحوباتك النثرية النقدية، إجراءات ملائمة. احتفظ بالفواتير والسجلات الخاصة بالمدفوعات النثرية النقدية كافة، وتأكد أن المعلومات المتعلقة بالمدفوعات مدونة على الشيكات وعلى كعب كل شيك.

٥٢- هل البيانات المدونة على جميع الشيكات الخاصة بالرواتب تتفق مع أسماء الموظفين ومع البطاقات الخاصة بساعات عملهم ومع القوائم الخاصة بأسمائهم؟

إذا لم يكن الأمر كذلك، فربما تُصدر الشيكات بمبالغ خاطئة و/ أو لشخص غير الشخص المقصود. وربما تواجهك مشاكل فيما يتعلق بالضرائب أو اللوائح الحكومية.

الإجراءات التصحيحية

حاول دائمًا أن تستخدم إجراءات مناسبة فيما يتعلق بالرواتب. قم بتحديث القوائم الخاصة بأسماء الموظفين وبالبطاقات الخاصة بعدد ساعات عملهم، وتأكد من توافق بيانات القوائم مع بيانات الشيكات، وأنك اقتطعت المبالغ الضريبية الصحيحة.

٥٣- هل تحتفظ بالشيكات المكتوبة على بياض وبأوامر الشراء وبنماذج العقود والأوراق المالية الخاصة بالشركة في خزانة؟

إذا لم تكن تحتفظ بهذه الأوراق في خزانة، فربما تُسرق الشيكات المكتوبة على بياض أو تُفقد أو تُزور. وكذلك أيضًا، ربما تُفقد الأوراق المالية الخاصة بالشركة أو تُسرق.

الإجراءات التصحيحية

احتفظ بتلك الشيكات وبالنماذج الأخرى في مكان آمن لا يصل إليه غير عدد محدود من الأفراد. اقصر الوصول أو التعامل مع هذه الشيكات فقط على موظفيك المكلفين بذلك. ضع الأوراق المالية الخاصة بشركتك في مكان آمن. تأكد أنك احتفظت بنسخة طبق الأصل من المستندات المهمة.

٥٤- هل تطلب معلومات كافية عن العملاء الذين يريدون السداد عن طريق شيكات وعن هؤلاء الذين يطلبون منك السداد نقدًا؟

إذا لم تقم بذلك، فربما يتراكم لديك عدد من الشيكات التي بدون رصيد، والتي تسبب - إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح - مشاكل فيما يتعلق بالسيولة النقدية. بالإضافة إلى أنك ستُضيع الوقت والربح في محاولة تحصيل هذه الشيكات.

الإجراءات التصحيحية

استخدم أسلوب التشغيل القياسي عند التعامل مع العملاء الذين يريدون السداد نقدًا. ادرس الإجراءات والقيود القانونية الخاصة بمقاطعتك وولايتك والمتعلقة بتحصيل الشيكات التي بدون رصيد. حدد مهلة لسداد الشيكات وتتبع المتهربين من السداد وقدمهم للقانون.

٥٥- هل اتخذت خطوات كافية لحماية أموالك من السرقة؟

قد يسبب فقد مبلغ كبير من المال تعرض الشركة للإفلاس خاصةً الشركات الصغيرة. وربما لا يغطي لك التأمين هذه الخسارة إذا لم تتخذ الخطوات الضرورية لحماية أموالك من السرقة.

الإجراءات التصحيحية

قم باختيار نظام التأمين المناسب لك. ضع نظمًا لتأمين أموالك، ودرب موظفيك على هذه التدابير والإجراءات. احتفظ فقط بمبلغ صغير في متناولك وقم بإيداع أموالك يوميًا في البنك.

٥٦ـ هل يتم حساب عدد الطوابع المستخدمة إذا كنت تعمل بأحد الدول الأوروبية؟

إذا لم تقم بذلك، فربما تفقد السيطرة على تكلفة الطوابع؛ بسبب الإسراف في استخدامها وبسبب سرقتها من قِبل الموظفين، أو ربما تستخدم عمالة زائدة عن الحاجة في القيام بالمهام البريدية.

الإجراءات التصحيحية

إذا كانت الرسائل البريدية من الأمور الأساسية في شركتك، ففكِّر فيما إذا كان استثمار المال في شراء عداد الطوابع سيكون ملائمًا أم لا. استخدم البريد في إرسال الشحنات الكبيرة إذا أمكن، وقم بتسجيل ومراجعة التكاليف كافة المتعلقة بالبريد؛ سواء أكان تم حسابها أم لا؛ لتتأكد من تحقيق أفضل الأرباح بأقل التكاليف.

٥٧ـ هل وضع لك البنك الذي تتعامل معه حدًّا ائتمانيًّا يسمح لك بالاقتراض في أي وقت لتلبية الاحتياجات الطارئة؟

إذا لم يكن قام بذلك، فستستغرق عملية الحصول على قرض وقتًا طويلاً. وربما تكون الأموال الخاصة بشراء مخزون من البضائع غير متوفرة عند الحاجة إليها.

الإجراءات التصحيحية

اطلب من البنك الذي تتعامل معه أن يضع لك حدًا ائتمانيًا. سدد القروض كافة في حينها، وحاول أن تقيم علاقة عمل مع البنوك عن طريق تزويدها بالبيانات المالية بشكل منتظم، وأخبر مصادرك المالية بالأمور كافة.

٥٨- هل تتجنب دائمًا تحرير شيكات بمبالغ نقدية كبيرة وتوقيع شيكات على بياض؟

إذا لم تكن تتجنب ذلك، فلن يكون لديك أي سجل خاص بسداد بعض الفواتير المعينة. وبالإضافة إلى ذلك، ربما تفقد الخصومات الضريبية، وربما لا يتم تدوين المدفوعات تحت بند النفقات المناسبة. أما إذا تدخل الآخرون في الأمر، فقد تحدث بعض حالات السرقة.

الإجراءات التصحيحية

اكتب شيكاتك لسداد فواتيرك واحتياجاتك المحددة. تجنب كتابة شيكات بمبالغ نقدية كبيرة، ولا توقع أبدًا على شيكات على بياض. اكتب على الشيكات كافة أرقام الفواتير والمعلومات الأخرى المتعلقة.

٥٩- هل تأخذ على صرافك (الكاشير) والموظفين الآخرين الذين يتعاملون مع الأموال والأوراق المالية، ضمانات؟

إذا لم تقم بذلك، فربما تكون بعض أنواع التأمينات أكثر تكلفة أو يصبح من المستحيل الحصول عليها، وربما ترفض البنوك قروضك. وكذلك أيضًا، لن يدفع التأمين لك تعويضًا فيما يتعلق بالسرقة.

الإجراءات التصحيحية

اطلب من الصرافين العاملين معك والموظفين الآخرين المسئولين عن الأوراق المالية، التوقيع على ضمانات.

٦٠- هل تتحكم في ديونك بدرجة العناية نفسها التي توجهها إلى أصولك؟

إذا لم تقم بذلك، فربما يضعف مركزك الائتماني، وربما لا تستطيع أن تحصل على بضائع من مورديك. وكذلك أيضًا، ربما لا تستطيع أن تحصل على القروض عند الحاجة.

الإجراءات التصحيحية

سدد المبالغ الخاصة بموردیك في حينها، وكذلك الفوائد والمدفوعات الرئيسية الخاصة بالسندات قصيرة الأجل وطويلة الأجل. وإذا أمكن، سدد المدفوعات الإضافية لتوفر الأموال التي تدفعها في الفوائد.

٦١- هل فكرت - لتسمح بالتحديث والتوسع في مباني شركتك (إذا كنت تستأجرها - في أن يكون المالك مصدرًا لرأس المال الإضافي الذي تحتاجه؟

إذا لم تكن فكرت في ذلك، فربما تفقد فرصة التوسع والتحديث الذي يحقق أفضل الأرباح بأقل التكاليف، حيث إن هذه الإصلاحات ربما تكون أكثر تكلفة إذا قامت بتمويلها مصادر أخرى.

الإجراءات التصحيحية

اطلب من المالك أن يمول لك عملية الإصلاحات. تفاوض معه بشأن تخفيف شروط الإيجار؛ لتغطي تكاليف الإصلاحات إذا قمت أنت بالتمويل. تشاور مع المالك بشأن شروط القرض الجذابة التي سيحصل عليها إذا وافق على تمويل الإصلاحات. حلل المزايا الضريبية التي ستعود على الطرفين أو على أي الأطراف؛ فربما تكون هذه المزايا جذابة، ويعتمد ذلك على كيفية التفاوض بشأن الاتفاق الخاص بالإصلاحات النهائية الخاصة بالمباني المستأجرة.

٦٢- هل تحافظ على علاقة شخصية حميمة مع صاحب المصرف المحلي الذي تتعامل معه؟

إذا لم تقم بذلك، فقد يؤدي التواصل غير الفعال والاتصال غير المتكرر إلى بعض حالات سوء الفهم، خاصةً أثناء الأوقات الصعبة. وربما لا تعرف معدلات الفائدة الاستثنائية أو الخيارات الممنوحة لشركتك، أو ربما لا تستطيع

أن تحصل على قرض عند الحاجة؛ حيث إن صاحب المصرف ربما لا يريد أن يخاطر بشركة لا يعرفها جيدًا.

الإجراءات التصحيحية

حاول أن تحتفظ بعلاقة ودية مع صاحب المصرف الذي تتعامل معه. اطلب منه أن يقدم لك الخيارات المختلفة الخاصة بالقروض أو الفرص المختلفة وأخبره دائمًا باحتياجاتك المالية. أخبر صاحب المصرف بالتقدم الذي أحرزته شركتك و/ أو المشاكل الخاصة بالشركة بصورة منتظمة. يعد هذا التواصل أمرًا ضروريًا؛ سواء أكانت المعلومات جيدة أم سيئة.

٦٣- هل تعد أسعارك تنافسية وتعتمد على مستوى جودة المنتجات وعلى الخدمات التي تقدم مع كل منتج أو الخدمات التي تباع؟

ربما لا يتم تسعير منتجاتك أو خدماتك للبيع السريع. واعلم أنك ستتكبد خسائر إذا لم يكن حجم السوق كبيرًا بالقدر الكافي وكنت تغالي في أسعار خدماتك أو منتجاتك لتحقق المزيد من الأرباح. وبناءً على هذا، ستقل حصتك في السوق في المستقبل على الرغم من الجودة والخدمات التي تقدمها. أما إذا كانت منتجاتك تتمتع بمستوى عالٍ من الجودة ولكن كانت الخدمة التي تقدمها سيئة ولا يتوفر لديك ما يغطي التكاليف، فستكون النتيجة تكبد الخسائر المادية.

الإجراءات التصحيحية

تأكد أن منتجاتك أو خدماتك تتمتع بأعلى مستوى جودة،، وقم بصورة دائمة بمراقبة معايير الجودة الخاصة بمجال صناعتك؛ لتضمن توافق جودة منتجاتك مع معايير الجودة. قم بتسعير منتجاتك بصورة تنافسية؛ ليساعدك هذا

في الحفاظ على مكانتك في السوق. حاول أن تتجنب تسعير منتجاتك أو خدماتك بأقل من قيمتها لتمنع أي تصور خاطئ؛ فقد يتصور المستهلك أن منتجاتك دون مستوى الجودة وهذا هو سبب خفض سعرها.

٦٤ـ هل تعرف الدور الذي تلعبه الخدمة في عملية البيع؟

إذا لم يستطع بائعوك الإجابة عن الاستفسارات التي يطرحها العملاء فيما يتعلق بالمنتجات التي يقومون ببيعها، فسيضر ذلك بأرباحك وإيراداتك. وتعد الخدمة من عوامل التكلفة الرئيسية، وعدم معرفة تأثيرها في عملية البيع يؤدي إلى الوقوع في أخطاء تتعلق بتسعير منتجاتك؛ مما يؤدي إلى الوقوع في مشاكل تتعلق بالتسويق.

الإجراءات التصحيحية

قم بتدريب الأفراد العاملين بالمبيعات بشكل جيد على الأوجه كافة المتعلقة بفن البيع، خاصةً التي تتعلق بكيفية تقديم الخدمة للعميل. حاول أن تجيب عن الاستفسارات كافة الخاصة بالمنتجات التي تقوم ببيعها، خاصةً التي تتعلق بالخدمة.

٦٥ـ هل تحقق وفورات الحجم في إنتاجك الأمر الذي يمكنك من بيع الكميات المنتجة بسعر أقل؟

إذا لم تكن تحقق وفورات الحجم، فإنك ستعاني من ارتفاع التكاليف الخاصة بالإنتاج؛ مما يؤدي إلى ارتفاع أسعارك. وبالإضافة إلى ذلك، ستقل أرباحك على أيدي منافسيك الذين يتمتعون بالمزايا التي تحققها وفورات الحجم.

الإجراءات التصحيحية

اهتم بجودة منتجاتك أكثر من اهتمامك بالسعر، واحرص على تسليم البضائع في الموعد المحدد، وشدد دائمًا على مستوى الخدمة.

٦٦ـ هل تستعين بتحليل التعادل عند حساب التكاليف الخاصة بمنتجاتك ليساعدك في تحديد الأسعار المناسبة؟

إذا لم تقم بذلك، فإن أسعارك ربما تكون مرتفعة أو منخفضة للغاية. وربما لا تضع في اعتبارك التكاليف كافة المتعلقة بالإنتاج. وربما لا تستوعب العلاقة بين الحجم والسعر.

الإجراءات التصحيحية

سيبين لك تحليل التعادل مستوى المبيعات الضروري لتغطية التكاليف كافة. اضبط التكاليف والأسعار عند الضرورة.

٦٧ـ هل قمت بوضع سياسة خاصة بوضع الأسعار والتي من شأنها أن تمكنك من تعديل الأسعار على النحو الذي يسمح بالتوافق مع الأسعار التنافسية؟

إذا لم تكن قمت بذلك، فإن المنافسة ستقلل من حصتك بالسوق؛ مما يضعف إيراداتك وأرباحك. وكذلك أيضًا، قد يسبب عدم وضع سياسة خاصة بالأسعار بعض المشاكل الخاصة بالمخزون.

الإجراءات التصحيحية

حلل اتجاهات وحركات أسعار منافسيك. حدد مدى تأثير تلك الاتجاهات والحركات على منتجاتك أو خدماتك التي تتعلق بالسعر، واتخذ قرارًا بشأن كيفية التعامل مع هذا الوضع. راجع القرار الذي اتخذته بصورة دورية وعدِّله عند الضرورة.

٦٨ـ هل حاولت أن تتأكد أن السعر الذي تم وضعه يمثل القيمة العادلة بالنسبة لجميع عملائك تقريبًا؟

إذا لم تتأكد من ذلك، فمن الممكن ألا تتماشى أسعارك مع سياسات الأسعار الخاصة بمنافسيك أو لا تتماشى مع أي تغيرات بالعرض والطلب. كما أنك ستعاني من افتقارك للسياسة المناسبة والتي من شأنها أن توازن بين العوامل كافة، مثل: الجودة أو الخدمة أو الضمانات. أما إذا كانت أسعارك مرتفعة أو منخفضة للغاية، فستفقد سمعتك أمام عملائك.

الإجراءات التصحيحية

على الرغم من أن أسعار منتجاتك ربما تختلف وفقًا للعرض والطلب، فإن منتجاتك ينبغي أن تسعر على نحو معقول وبما يتماشى مع أسعار منافسيك. وكذلك أيضًا، ربما تختلف أسعارك وفقًا للتكاليف الخاصة بالإنتاج وبالخدمات التي تقدمها، ولكن على الرغم من ذلك ينبغي وضع سعر معقول. ضع الأسعار نفسها للعملاء كافة، واسمح فقط بتغيير بعض الأسعار وفقًا لحجم عمليات الشراء. أما إذا لم يحقق بيع منتجك بسعر معقول أرباحًا، فأوقف إنتاجه فورًا.

٦٩ـ هل تحسب نسبة الربح المضافة للتكلفة على أنها نسبة من سعر البيع بدلاً من اعتبارها نسبة من التكلفة؟

إذا لم تقم بذلك، فإن هامش ربحك ربما يكون منخفضًا للغاية. وعدم فهم الفرق بين طريقتي التسعير يؤدي إلى وقوع لبس فيما يتعلق بهامش الربح.

الإجراءات التصحيحية

افهم الفرق بين طريقتي التسعير، ثم اختر أنسب طريقة تناسب كل منتج. افهم أنه بناءً على السعر نفسه ستشير طريقتا التسعير المختلفتان إلى نسب مختلفة من الربح المضاف للتكلفة.

٧٠ـ هل قمت بوضع أسعارك وفقًا لخطوط أسعار السوق ووفقًا للمنطقة؟

إذا لم تقم بذلك، فإن عملية وضع أسعارك وطرقك الخاصة بالتسعير ربما تكون غير ثابتة بالنسبة لمجموعة منتجاتك. وسيؤدي الاضطراب في عملية التسعير إلى اضطراب العميل والموظف.

الإجراءات التصحيحية

كن ثابتًا في طرقك التي تستخدمها في التسعير وفي تحديد أسعارك الخاصة بأصناف ومجموعات المنتجات المختلفة. حاول أن تقلل من المشاحنات التي تحدث بين الموظف والعميل؛ عن طريق وضع أسعار مناسبة واستخدام طرق تسعير ثابتة.

٧١ـ هل تفكر بعناية في كفاية إجمالي ربحك النقدي المضاف للتكلفة مثلما تفكر في نسبتك من هامش الربح المضاف للتكلفة؟

إذا لم تقم بذلك، فإن هامش التعادل الخاص بك ربما يكون منخفضًا للغاية؛ مما يقلل أرباحك. وربما تستطيع أن تبيع كميات كبيرة من البضائع بأقل هامش ربح مما يحقق لك أرباحًا.

الإجراءات التصحيحية

ليس المهم النسبة أو الربح النقدي المضاف للتكلفة، ولكن المهم أن تكون هذه النسبة معقولة بالنسبة لعملائك ومنافسيك. وينبغي أن يكون الربح

المضاف للتكلفة كافيًا ليغطي تكاليفك كافة بالإضافة إلى تحقيقه ربحًا كافيًا لشركتك.

٧٢ـ هل تقوم بتسعير منتجاتك وفقًا للقيمة التي ترى أن العميل يراها مناسبة؟

إذا لم تكن تقم بذلك، فسيذهب عملاؤك إلى منافسيك الذين يعطون العميل الأولوية الأولى. وربما تعاني من عدم استيعاب الفرق بين سياسة التسعير التي يتم وضعها في ضوء التكلفة وسياسة التسعير التي يتم وضعها في ضوء أحوال السوق.

الإجراءات التصحيحية

ينبغي أن تفكر دائمًا في عملائك؛ حيث إنهم في النهاية هم الذين سيقومون بشراء منتجاتك. ضع في اعتبارك التكاليف كافة، ثم قم بتسعير منتجاتك وفقًا للقيمة التي ترى أن العميل يراها مناسبة.

٧٣ـ هل تستخدم طريقة حساب متوسط هامش الربح الإجمالي بدلاً من تحديد نسبة ثابتة تضيفها على تكلفة المنتجات كافة بمتجرك؟

إذا لم تقم بذلك، فتوقع عدم مرونة الأسعار. وستكون بعض الأسعار الخاصة بالبضائع المختلفة مرتفعة أو منخفضة للغاية؛ مما يعوق حركة البيع.

الإجراءات التصحيحية

سيكون استخدام طريقة متوسط هامش الربح أمرًا عادلاً بالنسبة لمجموعة منتجاتك كافة وبالنسبة لمنتجاتك الفرعية، وستكون بمثابة قيمة

مناسبة بالنسبة للمستهلك. والنسب ربما تختلف من منتج إلى آخر بناءً على نوع المنتج والعرض والطلب وعوامل أخرى؛ مثل العوامل الموسمية.

٧٤ـ هل تتجنب بيع البضائع الجديدة والعادية كسلع جذابة (سلع تباع بأقل من تكلفتها)؟

إذا لم تقم بذلك وكان عليك أن تبدأ في عملية بيع بعض السلع بأقل من تكلفتها، فسيكون من الصعب عليك بعد ذلك - إذا لم يكن مستحيلاً - أن تتماشى مع ارتفاع الأسعار؛ مما يضعف أرباحك، ومن المحتمل أن يُكون عميلك عنك انطباعًا سيئًا.

الإجراءات التصحيحية

لا تبيع أبدًا منتجاتك الجديدة أو العادية بأقل من سعر تكلفتها بحيث تحقق شركتك أرباحًا مناسبة. وبالاستعانة بالبائعين الذين يتمتعون بالكفاءة في فن البيع وبالخدمات الممتازة، ينبغي بيع البضائع كافة الجديدة والعادية بأسعار تحقق لك أرباحًا مناسبة.

٧٥ـ هل تحتفظ بسجل خاص بتخفيضاتك كافة؟ وهل قمت بتحليلهم وفقًا لسبب كل منها؟

ربما تكون تخفيضاتك الموسمية غير ملموسة، وربما تخفض السعر بسرعة أو ببطء شديد. وفي بعض الأحيان، ربما يكون من المخطط بيع السلع المعيبة بأقل من سعرها.

الإجراءات التصحيحية

احتفظ بسجل خاص بتخفيضاتك كافة. وسيوفر لك تحليل أسباب التخفيضات الوقت والمال، وقد يوفر لك مرجعًا جيدًا يمكن الرجوع إليه في المستقبل عند القيام بتخفيضات.

٧٦- عندما يكون لديك سلع قديمة تريد بيعها، هل يساعدك عادةً أول تخفيض تقوم به في بيع كمية كبيرة من المخزون الذي تريد بيعه؟

إذا لم يساعدك هذا التخفيض في بيع كمية كبيرة من المخزون، فربما تكون تخفيضاتك قليلةً للغاية أو ربما كان الترويج لسلعك غير كافٍ. واعلم جيدًا وضع منافسيك، فربما يمرون بالوضع نفسه.

الإجراءات التصحيحية

قدم تخفيضات كبيرة وأكثر جاذبية. قم بتخفيض سعر سلعك القديمة التي تريد بيعها حتى إذا كانت بنسبة قليلة كل مرة. قم ببيع بضائعك كسلع تصفية إذا لم ينجح أي أسلوب آخر، وحاول أن تروج لها في جميع مراحل حملة الترويج الخاصة بتخفيضاتك.

٧٧- قبل أن تقوم بتخفيض سعر سلعك لتتمكن من بيعها، هل فكرت في طرق أخرى بديلة تمكنك من بيع تلك السلع؟

قد تقل أرباحك لأن تخفيضاتك تتضمن هامش ربح بسيط أو لا تتضمن على الإطلاق، وستترك التخفيضات المستمرة التي تقوم بها انطباعًا سيئًا لدى المستهلك؛ حيث إنه قد يعتقد أن منتجاتك معيبة.

الإجراءات التصحيحية

فكِّر في الحصول على عائد من بيع تلك البضائع، أو احتفظ بها لبيعها في الموسم القادم.

٧٨ـ هل لديك سياسات وإجراءات معينة خاصة بالشخص المفوض بشراء البضائع والخدمات؟

إذا لم يكن لديك تلك السياسات، فمن الممكن أن تتجمد أموالك في المخزون الزائد عن الحاجة بسبب مضاعفة الطلب، وسيتمكن الموظفون من السرقة بسهولة. وربما لا تستطيع أن تتعقب ما تم إنفاقه بالفعل إذا كان العديد من الأفراد يحتفظون بسجلات منفصلة.

الإجراءات التصحيحية

قم بتخويل مهام الشراء لأقل عدد ممكن من الأفراد، وتأكد أن وكيل المشتريات الرئيسي يوافق على كل طلبات الشراء. قم بوضع سياسات شراء دقيقة وواضحة وحازمة، وكذلك نظام مناسب لحفظ السجلات.

٧٩ـ هل قمت قبل ذلك بمراجعة إجراءات الشراء الحالية لترى ما إذا كانت تلبي احتياجات الشركة أم لا؟

إذا لم تقم بذلك وكانت شركتك تتوسع، فإن سياساتك ربما تكون غير منظمة لدرجة كبيرة. وإذا تغيرت شركتك بشكل ملحوظ، بالتالي تصبح سياساتك قديمة.

الإجراءات التصحيحية

راجع سياساتك الخاصة بالشراء على الأقل مرة سنويًا، وقم بتحديثها كلما دعت الحاجة إلى ذلك؛ لتحافظ على سبل تحكم مناسبة.

٨٠ـ هل ناقشت المهام الخاصة بالشراء من قبل مع الأفراد العاملين معك ليقدموا لك اقتراحات و/أو أساليب جديدة تتعلق بالشراء؟

إذا لم تكن قمت بذلك، فربما تكون إجراءاتك الحالية عسيرة أو غير رسمية أو قديمة للغاية. وكذلك أيضًا، ربما يكون نظامك الخاص بحفظ السجلات غير ملائم.

الإجراءات التصحيحية

اتصل باتحادك التجاري واطلب منه أن يقدم لك اقتراحات أو معلومات عن طرق التعامل مع عمليات الشراء الخاصة بنوع شركتك. وبالإضافة إلى ذلك، اسأل الأفراد الآخرين العاملين في مجالك نفسه أو في مجال متعلق بمجالك عن الطرق التي استخدموها وحققت نتائج جيدةً والطرق الأخرى التي لم تحقق النتائج المرجوة؛ فربما تستطيع أن تعدل إجراءاتك اعتمادًا على خبرة الآخرين. لذلك؛ جرب عدة طرق لتتوصل إلى أفضل الإجراءات التي تناسب شركتك.

٨١ـ هل سألت عددًا من الموردين عن الأسعار الخاصة بكل منتج أو خدمة تشتريها؟

إذا لم تكن قمت بذلك، فربما تدفع في المنتجات التي تشتريها أكثر من اللازم ولا تحصل في الوقت نفسه على أفضل منتج أو خدمة تناسب في

مستوى جودتها المبلغ الذي دفعته. وربما تشتري منتجات منخفضة المستوى بأسعار باهظة، أو ربما لا تعرف أن هناك خصومات تقَّدم عند شراء كميات كبيرة من المنتج، أو لا تعرف الأسعار الخاصة ببيع التصفية.

الإجراءات التصحيحية

قم دائمًا بمقارنة أسعار العديد من الموردين المختلفين قبل أن تقوم بعملية الشراء. قارن بين الخدمة والجودة وشروط الدفع؛ لتحدد أفضل مورِّد يمكنك التعامل معه.

٨٢ـ هل تحققت بنفسك وسألت عن الموردين المحتملين لتتأكد ما إذا كانوا يستطيعون أن يقدموا لك المنتجات والخدمات بالكمية والجودة والسعر المناسب لك؟

إذا لم تقم بذلك، فربما لا يتوافق ما أخبرك به البعض مع الوضع الحقيقي للمورد؛ الأمر الذي من شأنه أن يجعلك تقبل خدمة وجودة دون المستوى في حين أنك تغفل عن مصادر أفضل.

الإجراءات التصحيحية

حاول أن تزور مورديك الحاليين والمرتقبين، وراقب عمليات التصنيع الخاصة بهم. إذا لم تستطع زيارتهم، اسأل عن بعض العملاء الذين يمكنك الرجوع إليهم؛ حتى تحصل على أفضل صورة لعمل هؤلاء الموردين.

٨٣ـ هل عند قيامك بشراء كميات كبيرة أية سلعة، تتعاقد مباشرة مع صاحب المصنع؟

إذا لم تقم بذلك، فستفقد فرصة الشراء مباشرةً من المصنع.

الإجراءات التصحيحية

قم بتقييم معدل دوران مخزونك وقم بالشراء مباشرةً عندما يتوفر لديك المال. راجع بانتظام إمكانية الشراء المباشر من المصنع؛ لتحدد ما إذا كان هناك مزايا إضافية ستحصل عليها إذا قمت بالشراء مباشرةً من المصنع أم لا.

٨٤ـ هل الأفراد العاملون لدى مورديك بقسم المبيعات يتمتعون بالكفاءة وبالانتظام في العمل؟

إذا لم يكونوا يتمتعون بالكفاءة وبالانتظام في العمل، فلن تعرف الشخص الذي يمكنك التوجه إليه في حالة حدوث أية مشاكل تتعلق بطلب الشراء الخاص بك. وربما لا تستطيع أن تحصل على المعلومات أو التفاصيل الصحيحة الخاصة بالمنتجات أو الخدمات.

الإجراءات التصحيحية

تعامل فقط مع الموردين الذين يتوفر لديهم بائعون يتمتعون بالكفاءة، واطلب من المورد الذي ستتعامل معه أن يحدد لك شخصًا واحدًا تتعامل معه ويكون مسئولاً عن حسابك. وكذلك أيضًا، اطلب أن يكون هذا الشخص على اتصال بك بصورة منتظمة.

٨٥ـ هل تواجه مشاكل نتيجة نقص بعض البضائع لدى موردك أو تأخره في التسليم أو تقديمه هدايا غير مشروعة لك؟

إذا كان الأمر كذلك، فربما تجد نفسك ـ بشكل غير متعمد متورطًا في أنشطة غير قانونية. وربما لا تتمكن من خدمة عملائك بسبب التأخيرات ونقص البضائع. وكذلك أيضًا، ربما تكون البضائع التي حصلت عليها بالطرق الملتوية ذات جودة منخفضة.

الإجراءات التصحيحية

تعامل فقط مع الموردين حسني السمعة، وابتعد عن الصفقات غير القانونية وعن الخدمات الخاصة. إذا عانيت من نقص البضائع أو من التأخير، فابحث عن مورد آخر يكون مصدر ثقة. راجع دائمًا شحناتك الواردة؛ لتتأكد من توافق ما استلمته مع الكمية والجودة والأسعار المتفق عليها.

٨٦ـ هل قائمة مورديك تتألف من أسماء الشركات التي تريد بصدق التعامل معك؟

إذا لم تكن تتألف من أسماء تلك الشركات، فربما تحصل على خدمة أو معلومات غير ملائمة ومنتجات دون مستوى الجودة، وربما يكون لديك مشاكل فيما يتعلق بإعادة تلك المنتجات، وربما تدفع أموالاً كثيرةً إذا كانوا لا يفهمون حقًا قيمتك كعميل.

الإجراءات التصحيحية

قارن بين الخدمة والجودة والسعر وحاول أن تحدد أي الموردين أكثر حرصًا على التعامل معك. لا تتردد في أن تدفع أكثر لتضمن حصولك على الخدمة والجودة من مورد لا مثيل له يحرص حقًا على التعامل معك.

٨٧ـ هل يقدم لك موردوك خدمات خاصة بك لا يقدمونها لمنافسيك؟

إذا لم يقم موردوك بذلك، فربما تكون بالنسبة لهم مجرد عميل عادي. وسيؤدي افتقار التواصل والعلاقة الجيدة مع مورديك إلى عدم قدرتك على الحصول على الطلبات الخاصة أو استلام الشحنات العاجلة.

الإجراءات التصحيحية

اعمل على إقامة علاقة جيدة مع مورديك عن طريق السداد العاجل أو المبكر للكمبيالات والتواصل المستمر، أو ببساطة ابحث عن مورد آخر أسرع تلبيةً لاحتياجاتك.

٨٨ـ هل يمد لك موردوك فترة السداد لأنك أصبحت عميلاً مخلصًا؟

إذا لم يقوموا بذلك، فلن يخبرك أحد بالعروض الخاصة وبالخصومات. وربما تعاني من التأخير في موعد تسليم شحناتك ومن نقص البضائع في الوقت الذي يهتم فيه المورد بعملائه الجدد. وكذلك أيضًا، ربما يرسل لك المورد بضائع دون مستوى الجودة.

الإجراءات التصحيحية

ابحث عن الموردين الآخرين الذين يقدمون خدمات متكافئة. اسأل بصورة منتظمة عن أي عروض خاصة أو تخفيضات. واجه موردك على الفور بالمشاكل المتعلقة بالخدمة أو بمستوى الجودة، وفي الوقت نفسه وضِّح له أهمية العملاء.

٨٩ـ هل تشتري غالبًا وفقًا للمواصفات الخاصة بالمنتج بدلاً من الشراء وفقًا للعلامة التجارية للمنتج أو ببساطة تقبل ما يعرضه عليك المورد؟

إذا لم تقم بذلك، فربما يكلفك شراء العلامات التجارية دفع المزيد من الأموال في بضائع ربما لا تفي بمواصفاتك. ودائمًا لا تقدم لك المنتجات ذات العلامات التجارية أفضل جودة بأفضل سعر.

الإجراءات التصحيحية

عندما تكون البضائع التي ستقوم بشرائها ضرورية لأسباب معينة، قم دائمًا بشرائها وفقًا للمواصفات وافهم جيدًا أن العلامات التجارية المختلفة من الممكن أن تحتوي على المواصفات نفسها. لا تنساق فقط وراء شراء العلامات التجارية أو الماركات التي تحمل اسم بائع التجزئة والتي يحثك المورد على شرائها. وربما ينجح بعض الموردين في بيع علامات تجارية بالجودة نفسها أو بجودة أفضل وبأفضل الأسعار.

٩٠ـ هل تتأكد ـ عن طريق استخدام تحليل القيمة ـ أنك تحصل على الجودة المناسبة في مشترياتك؟

إذا لم تكن تحصل على مستوى الجودة المناسب، فربما تضحي بحجم المشتريات بسبب ارتفاع أسعار منتجاتك التي تتمتع بالجودة. وربما تفقد المال عندما تقوم بتغيير المنتجات الأقل سعرًا وأقل جودةً والتي لا تحقق مبيعات بالمنتجات التي تتمتع بمستوى عالٍ من الجودة.

الإجراءات التصحيحية

قم بتحليل مخزونك لتتأكد ما إذا كان قد تم تحليل وموازنة الجودة والسعر أم لا. وفي بعض الأحيان، ربما تكون تضحيتك ببعض الجودة في مقابل الأسعار التنافسية أكثر فاعليةً وعلى الرغم من ذلك، لا تستمر في هذا الأمر كثيرًا.

٩١ـ هل تتعامل مع أكثر من مورد فيما يتعلق بالسلع الأساسية؟

إذا لم تكن تتعامل مع أكثر من مورد وكان ينبغي على موردك السفر للقيام ببعض الأعمال بالخارج أو كان يعاني من عجز في بعض السلع، فربما لا تستطيع أن تشتري السلع التي تريدها وتخدم عملاءك.

الإجراءات التصحيحية

ابحث عن هذه السلع عند العديد من الموردين. حاول دائمًا أن تتعامل مع مصدرين على الأقل لتوريد السلع الأساسية، وقم بتقديم طلباتك للموردين بالتناوب؛ لتحتفظ بعلاقة جيدة معهم.

٩٢ـ هل تعرف جيدًا تعريفات النقل الخاصة بمشترياتك الأكثر أهمية؟

إذا لم تكن تعرفها، فربما تدفع أموالاً كثيرة في تكاليف الشحن ولا تستطيع تحليل تلك التكاليف إلى التكاليف الخاصة بمنتجاتك أو إلى الأرباح المضافة للتكلفة. وربما لم تحسب تلك النفقات عند وضعك للميزانية الخاصة بالشراء.

الإجراءات التصحيحية

احتفظ بسجلات خاصة بتعريفات النقل وقارنها لترى ما إذا كان قد تم شحن بضائعك بأكثر طريقة اقتصادية أم لا. ابحث عن طرق أخرى أو عن شركات شحن أخرى تقدم أفضل سعر.

٩٣ـ هل لديك ممثل في السوق يساعدك في اختيار المصادر التي تشتري منها البضائع وفي الشراء بأقل الأسعار وفي ترويج البضائع التي قمت بشرائها؟

إذا لم يكن لديك هذا الممثل، فربما لا تقوم باتخاذ قرارات شراء مدروسة فيما يتعلق بالبضائع الأكثر تحقيقًا للأرباح والبضائع الأخرى التي لا تباع بسرعة ولا تحقق أرباحًا؛ الأمر الذي من شأنه أن يجعل قراراتك الخاصة بتسعير السلع وكذلك قراراتك الخاصة بالترويج غير صائبة.

الإجراءات التصحيحية

إذا كانت لديك صعوبة في مواكبة عمليات الشراء أو المتاجرة أو معدل الدوران، ففكِّر في تعيين ممثل لك في السوق ليساعدك في هذه الأمور. أما إذا كانت شركتك صغيرة وما زالت تحتاج مساعدة، فقم بتعيين موظف ذكي ليساعدك.

٩٤- هل عملت مع مجموعتك الخاصة بعمليات الشراء على تطوير وتعزيز العلامات التجارية الخاصة بك؟

إذا لم تقم بذلك، فربما لا تحصل على أقصى ربح ممكن؛ حيث إنك تقوم فقط بشراء وتخزين المنتجات التي تحمل اسم العلامات التجارية الخاصة بالجهات المصنعة. وربما لا تستطيع القيام بالتعديلات الضرورية على هذه المنتجات والتي من شأنها أن تحسن مبيعاتك؛ حيث إن الجهات المصنعة تتحكم بدرجة كبيرة في منتجاتها.

الإجراءات التصحيحية

اعمل على تحسين المنتجات التي تحمل العلامة التجارية الخاصة بك أو التي تم تصنيعها بشركتك. قم بتنسيق جهودك واعمل مع الآخرين العاملين بمجالك؛ للمساعدة في تمويل التكاليف المتعلقة بتحسين تلك المنتجات. ابحث عن أفضل الأسعار الخاصة بالمواد الأولية؛ حيث إن هذا سيساعدك في زيادة هامش ربحك.

٩٥- هل لديك نظام يمكنك أو يمكن الشخص الذي تفوضه لشراء المنتجات من التحدث مع البائعين كافة الذين يرغبون في عقد صفقات لبيع منتجاتهم؟

إذا لم يكن لديك هذا النظام، فربما تفقد فرصة قد تمكنك من إيجاد مورد أفضل أو فرص خاصة بالمنتجات الجديدة، بالإضافة إلى العروض الموسمية أو التخفيضات.

الإجراءات التصحيحية

تحدث مع البائعين كافة الذين يرغبون في عقد صفقات لبيع منتجاتهم. اسأل عن منتجاتهم الجديدة وعروضهم والتخفيضات التي يقدمونها، ثم ادرس المعلومات التي حصلت عليها.

٩٦ـ هل تركز على شراء كل صنف تريد شراءه من عدد قليل نسبيًا من الموردين الأساسيين بدلاً من شراء كميات كبيرة من عدد كبير من الموردين؟

إذا لم تقم بذلك، فاعلم أن شراء كميات صغيرة من عدد كبير من الموردين ربما يعني أنك تدفع الكثير من الأموال. وربما يرى الآخرون أن هذا يعني أن حسابك صغير للغاية؛ وبالتالي لن يكون لديك السلطة التي تمكّنك من الحصول على الخدمة في أية حالة طارئة أو في الحالات التي تحتاج فيها إلى طلبات خاصة.

الإجراءات التصحيحية

اشتر البضائع التي تريدها بكميات كبيرة من عدد قليل من الموردين لتحصل على أفضل الأسعار التي تقدم عند شراء كميات كبيرة، وحاول أن يكون لديك على الأقل مصدران يقومان بتزويدك بالسلع الأساسية. حاول دائمًا أن تبحث عن مصادر جديدة، ولكن اجعل بدائلك قليلة من حيث العدد.

٩٧ـ هل عند وضعك لقائمة بأسماء الموردين الرئيسيين تقوم بدراسة موسمية لحجم مبيعات البضائع الخاصة بكل مورد بما في ذلك دراسة لحجم الأرباح؟

إذا لم تقم بذلك، فلن تعرف أي الموردين يقدم لك البضائع التي تحقق أكبر حجم مبيعات وأرباح على أساس موسمي.

الإجراءات التصحيحية

أدرج في قائمتك الخاصة بالموردين الرئيسيين أسماء هؤلاء الموردين الذين يقدمون لك أفضل الأسعار والخدمات الخاصة بالسلع الموسمية بالإضافة إلى تقديمهم المخزون بصورة منتظمة. قم بدراسة مقارنة لمورديك ولحجم تعاملاتك معهم كل عام؛ لتحدد حجم الأرباح التي تحققها عند تعاملك مع كل مورد. وكذلك أيضًا، احتفظ بسجلات دقيقة خاصة بعمليات البيع وأشكالها فيما يتعلق بالبضائع كافة بما في ذلك السلع الموسمية.

٩٨- هل دربت نفسك على التفكير في مجموعة العملاء المتميزين عند اختيار البضائع؟

إذا لم تقم بذلك، فربما لا تصل إلى أسواقك المفضلة كافة. وكذلك أيضًا، ربما تفقد العملاء؛ حيث إنك لم يتوفر لديك مجموعة البضائع التي تناسب عملاءك.

الإجراءات التصحيحية

احتفظ بسجل خاص بمجموعة العملاء وبأسماء المشترين الذين يحققون لك أفضل الأرباح؛ الأمر الذي يجعل وضعك في السوق جيدًا. خطط لمشترياتك واضعًا هذه المعلومات في اعتبارك. ادرس إمكانية إضافة منتجات جديدة لتخدم المجموعات الخاصة أو الأفراد ومدى الأرباح التي ستحققها تلك المنتجات المضافة.

٩٩- هل قررت عند قيامك بإعادة طلب السلع الجديدة التي حققت حجم مبيعات كبيرًا أن تطلب كمية كافية من تلك السلع؟

إذا لم يكن لديك السلع الجديدة التي حققت أرباحًا كبيرة بصورة مستمرة، فستفقد عملاءك. وكذلك أيضًا، ستنخفض أرباحك إذا لم يتوفر لديك كمية كبيرة من المنتجات التي تحقق أكبر حجم مبيعات؛ ومن ثَم لا تستطيع أن تخدم عملاءك.

الإجراءات التصحيحية

ترقب جيدًا أية سلع أصبحت تحقق أفضل حجم مبيعات. خطط لمشترياتك لتتضمن مخزونًا كافيًا من هذه السلع، ولكن لا تفرط وتطلب كميات كبيرة للغاية.

١٠٠- هل تحتفظ بتشكيلات من السلع في مواسم البيع المهمة على الرغم من احتمالية خفض سعر السلع المتبقية؟

إذا نفد مخزونك من تلك السلع مبكرًا، فربما تفقد إجمالي أرباحك الموسمية. وكذلك أيضًا، ربما تفقد العملاء؛ حيث إن مخزونك قليل لدرجة لا تمكنك من تقديم تشكيلة كبيرة من البضائع لعملائك حتى يتمكنوا من الاختيار من بينها.

الإجراءات التصحيحية

خطط لمشترياتك من السلع الموسمية؛ لتحتفظ بمخزون وفير منها. وتأكد أنك تحتفظ بتشكيلة كبيرة من البضائع؛ فيتمكن العملاء من الاختيار.

١٠١ـ هل تحدد مسبقًا متى يتم وضع الطلبات الأولى ومتى يتم الانتهاء من مبيعات التجزئة ومدى استمرار ذروة فترات البيع ومتى تبدأ في عملية بيع السلع بأقل من سعرها ومتى تبدأ عملية المراجعة النهائية؟

إذا لم تحدد تلك الأمور مسبقًا، فربما لا تطلب مخزونك من البضائع مبكرًا بالقدر الكافي الذي يمكنك من تسلم بضائعك في الوقت المناسب؛ مما يضطرك إلى قضاء ذروة الموسم بتشكيلة رديئة من البضائع. وربما لا تقدم تخفيضاتك الخاصة بالأسعار في حينها لتواكب المنافسة؛ مما يؤدي إلى انخفاض مبيعاتك.

الإجراءات التصحيحية

تأكد أنك قمت بوضع جدول مؤرخ بالأنشطة الموسمية كافة.

١٠٢ـ هل تشكيلة البضائع الخاصة بمخزونك تحتوي على كمية كبيرة من بضائع لا حاجة لها؛ حيث إنك لم تقم بمقارنة السلع التي قمت بشرائها بالسلع الموجودة بالفعل بالمخزن؟

إذا كان الأمر كذلك، فإنك في هذه الحالة تكون قد جمدت كثيرًا من أموالك في مخزون زائد عن الحاجة ويكون لديك عجز في سلع أخرى تحتاجها. وربما يكون عليك أن تخفض من أسعار السلع المخزنة بكميات كبيرة؛ وبالتالي تفقد الأرباح لتحصل على سيولة نقدية.

الإجراءات التصحيحية

احتفظ بسجلات دقيقة خاصة بمخزونك من البضائع. راجع مخزونك من السلع التي تفكر في شرائها قبل قيامك بالشراء.

١٠٣ـ هل لديك نظام يخبرك بالبضائع التي قد نفدت بمخزنك فتقوم بطلب تلك البضائع وفقًا لذلك؟

إذا لم يكن لديك هذا النظام، فقد لا تلاحظ لفترات طويلة نقص السلع الضرورية. وإذا لم تتوفر لديك السلع الموسمية، فقد يمر موسم الشراء قبل أن تدرك هذا العجز وقد يكون قد ولى الوقت الذي يمكنك فيه أن تطلب من الموردين الآخرين إمدادك بتلك السلع.

الإجراءات التصحيحية

ضع نظامًا من شأنه أن يخطرك بالأوقات التي يتعذر عليك فيها طلب سلعة ما من مورد ما. أخبر موظفيك بهذا النظام ودربهم عليه.

١٠٤ـ هل طلبات الشراء الخاصة بك مدونة بنماذج طلب البضائع؟

إذا لم تكن مدونة بتلك النماذج، فإن نظام حفظ السجلات الخاص بك ربما يكون غير ملائم؛ الأمر الذي قد يؤدي تعرضك إلى السرقة أو التزوير من قِبل الأفراد العاملين بشركتك. وكذلك أيضًا، سيتعثر عليك مراجعة الشحنات إذا كانت هناك مشاكل تتعلق بتحمل النفقات أو ادعاءات بأن البضائع قد تلفت.

الإجراءات التصحيحية

تأكد أن المشتريات كافة قد تمت وفقًا لنموذج طلب البضائع الخاص بك، وأن نماذجك مرقمة لتسهل عليك عملية الرجوع إليها. تأكد من توافق الشحنات الواردة مع نماذج طلب البضائع الخاصة بها، وعيِّن شخصًا لمراقبة هذه العملية. اطلب من محاسب أن يزودك بالمعلومات الخاصة بتلك العملية.

١٠٥ـ هل تستفيد من الخصومات المتاحة كافة ـ مثل الخصومات الخاصة بنوع السلع وبالكمية وبالموسم وبالدفع نقدًا وهل تدرجها بطلبات الشراء المكتوبة؟

إذا لم تقم بذلك، فربما تدفع أكثر من اللازم في بضائعك. وكذلك أيضًا، ربما لا تحصل على الخصومات المناسبة إذا لم تشر إليها في طلبات الشراء الخاصة بك.

الإجراءات التصحيحية

احتفظ بسجلات خاصة بالخصومات أو بالصفقات الموسمية المقدمة لك من قِبل مورديك كافة. تأكد أنك استفدت من العروض والخصومات كافة كلما أمكن ذلك، ودونها بطلبات الشراء الخاصة بك. راجع فواتيرك لترى ما إذا كنت قد حصلت على الخصومات و/ أو العروض الأخرى أم لا.

١٠٦ـ هل تكون ـ عند وضع طلبات الشراء الخاصة بك ـ شديد الحرص على تحديد تاريخ الشحن والطرق الملاحية التي ستسلكها كل شحنة من شحناتك بدلاً من ترك تلك الأمور للبائعين؟

إذا لم تقم بذلك، فربما لا تصل بضائعك وقت احتياجك لها، أو ربما تدفع الكثير في تكاليف الشحن. وكذلك أيضًا، ربما لا تستطيع أن تحدد الوقت الذي تستطيع فيه الحصول على سيولة نقدية تمكنك من تسديد ثمن البضائع إذا لم تستطع التحكم في تاريخ التسليم.

الإجراءات التصحيحية

حدد تاريخ الشحن. ابحث عن أسرع سبل النقل وأكثرها تحقيقًا للأرباح بأقل التكاليف، ثم حدد في طلبات الشراء الخاصة بك أسلوب الشحن والطرق الملاحية.

١٠٧ـ هل تتابع الطلبات كافة لتتأكد ما إذا كان قد تم شحن البضائع واستلامها في حينها أم لا؟

إذا لم تقم بذلك، فربما يهمل الموردون تاريخ شحن بضائعك؛ ومن ثَم ربما تصل بضائعك بعد الموعد المتفق عليه. وسيكون من الصعب أن تحدد أي الموردين يقدم لك أفضل خدمة.

الإجراءات التصحيحية

تابع الطلبات عبر الهاتف؛ لتتأكد من تواريخ الشحن، وتأكد ما إذا كانت الطلبات تصل في حينها أم لا.

١٠٨ـ هل تقارن بين الشحنات الواردة كافة وبين إيصالات الشحن وطلب الشراء الخاص بك؟

إذا لم تقم بذلك، فربما تستلم بضائع بخلاف تلك البضائع التي قد طلبتها. وكذلك أيضًا، ربما تتحمل تكاليف بضائع لم تحصل عليها، وربما يغشك المورد، أو ربما تحتوي الشحنة على بضائع معيبة.

الإجراءات التصحيحية

راجع دائمًا الطلبات الواردة على الفور وقارن بين السلع المستلمة وبين إيصالات الشحن والنسخة الأصلية من طلب الشراء؛ لتتأكد من توافق السلع المستلمة مع السلع المطلوبة بالفعل. وبلغ المورد على الفور بأي اختلافات أو أي تلف لحق ببضائعك.

١٠٩ـ هل تتأكد من قيمة الطوابع الموضوعة على الطرد البريدي مقابل المبلغ الذي يتحمله البائع؟

إذا لم تقم بذلك، فربما تتحمل رسوم شحن زائدة، وربما تدفع رسوم نقل وأنت لا تدرى.

الإجراءات التصحيحية

راجع دائمًا رسوم الشحن مرتين؛ لتتأكد من أنها معقولة. أما إذا كان هناك نفقات مستترة أو مُبالغ فيها، فاتصل بموردك على الفور.

١١٠ـ هل شروط البيع التي تقدمها تتفق مع العمر المتوقع للخدمة التي تقدمها؟

إذا لم يكن الأمر كذلك، فربما تتكبد خسائر مادية؛ حيث إنك تقدم خدمة مجانية، أو تقوم بصيانة المنتجات لمد فترة الانتفاع بها، أو ربما تقدم المساعدة وتفقد الأرباح.

الإجراءات التصحيحية

قم بتقييم سياستك الخاصة بالخدمات وقم بتعديل شروطك الخاصة بالبيع كلما دعت الحاجة إلى ذلك. لا تقدم وعودًا لا تستطيع الوفاء بها أو يكون القيام بها مكلفًا للغاية.

١١١ـ هل شروط الائتمان التي تقدمها تشبه الشروط التي يقدمها منافسوك؟

إذا لم تقدم ائتمانًا كبيرًا، فربما يذهب عملاؤك إلى منافسيك. أما إذا كانت شروطك تقدم ائتمانًا أكبر من الائتمان الذي يقدمه منافسوك، فإن تحصيل هذا الائتمان ربما يكون أمرًا شاقًا.

الإجراءات التصحيحية

قم بتغيير شروط ائتمانك لتواكب شروط منافسيك. لا تُميز بين عملائك ولا تتساهل معهم لدرجة كبيرة تجعلك تمد لهم فترة الائتمان.

١١٢ـ هل تتحقق من المركز الائتماني لعملائك عند وضع شروط الائتمان؟

إذا لم تقم بذلك، فربما يكون المركز الائتماني لعميل من عملائك سيئًا، وقد تكون هذه مخاطرة منك.

الإجراءات التصحيحية

افحص المراجع الائتمانية وقم بوضع حد ائتماني لكل عميل. فكِّر في تقديم شروط مختلفة للعملاء المختلفين تعتمد على مدى تأكدك من سداد هؤلاء العملاء للائتمان، وعدل الشروط إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

١١٣ـ هل تسمح بتقديم خصومات نقدية عند السداد قبل تاريخ الاستحقاق أو تضع غرامات عند التأخير في السداد؟

إذا لم تقم بذلك، فقد يسدد عملاؤك الائتمان متى يشاءون؛ حيث إنهم يعرفون أنهم لن يتكبدوا أي مبالغ إضافية عند التأخير في السداد.

الإجراءات التصحيحية

ضع غرامة خاصة بالتأخيرات كافة؛ لتتأكد من أن عملاءك سيردون لك المال في الموعد الذي تتوقعه ومتى تحتاج المال. قدم خصومات للعملاء الذين يسددون مبكرًا كنوع من التقدير والاحترام لهم. اطلب من عملائك الجدد دفع حدٍ أدنى شهريًا من الائتمان الممنوح لهم.

١١٤ـ هل شروط البيع تُشرح للمشتري بوضوح وقت الشراء؟

إذا لم تكن تُشرح بوضوح، فربما تفقد صفقة البيع إذا وجد العملاء أنهم لم يحصلوا على المتوقع. وإذا تكرر سوء الفهم وغضب العملاء، فستفقد سمعة شركتك، ولن يشعر العميل بالرضا تجاه ما تقدمه شركتك من منتجات أو خدمات.

الإجراءات التصحيحية

اشرح بإيجاز وبوضوح شروطك للعميل؛ حتى يتمكن من فهمها قبل إتمام عملية الشراء. حاول دائمًا أن تجيب عن الأسئلة كافة التي يطرحها العملاء وتكون الإجابة في حينها.

١١٥- هل حاولت أن تقوم بتقييم تأثير الائتمان على الإيرادات الخاصة بمبيعاتك؟

إذا لم تقم بذلك، فربما تجد فيما بعد أن الائتمان الخاص بالعميل يتجاوز مبيعاتك النقدية المنتظمة. وإذا لم تكن مستعدًا لذلك، فقد تقل سيولتك النقدية.

الإجراءات التصحيحية

ربما يعزز حد الائتمان الجيد والمعقول من المبيعات إذا تم تطبيق سياسات ائتمان مناسبة. ولذلك؛ حدد ما إذا كان ينبغي أن تمد أجل الائتمان أم ينبغي الحد من الائتمان حتى تسهل عملية الحصول على مبيعات جيدة، ولا تعطِ أبدًا ائتمانًا مشكوكًا في سداده لتحقق مبيعات.

١١٦- هل وضع شركتك المالي قوي؟ وهل تحقق هامش ربح كبيرًا؟

إذا لم يكن الأمر كذلك وبدأت السيولة المالية تقل بشركتك، فربما تجد نفسك أمام عدد من الكمبيالات التي لا تستطيع سدادها. وإذا لم تكن تحقق هامش ربح كبيرًا، فقد لا تجد ما يغطيك ماليًا عند انخفاض المبيعات؛ الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تعثرك ماليًا.

الإجراءات التصحيحية

تأكد من الانتباه جيدًا للموارد المالية ومن تعزيز المرونة المالية والمحافظة عليها. حاول دائمًا أن تحتفظ بهامش ربح كافٍ لتضمن تدفق الأرباح.

١١٧- هل لديك إجراء خاص يُستخدم في تصنيف نوعية المخاطرة التي تتضمنها عملية البيع لكل عميل؟

إذا لم يكن لديك ذلك الإجراء، فربما تكون الإجراءات العامة للائتمان لا تتمتع بالمرونة الكافية التي تمكنك من اكتشاف المشاكل المفصلة والخاصة بكل عميل على حدة، أو قد تكون إجراءاتك فيها نوع من التميز، وقد تعرضك للمساءلة القانونية.

الإجراءات التصحيحية

قم بوضع إجراء مرن يمكنك من تقييم الائتمان. تأكد أن سياساتك الخاصة بالبيع تتفق مع القوانين الفدرالية والمحلية والقوانين المتعلقة بالولايات والخاصة بالعملاء المختلفين، ثم طبّق كلاً من إجراءات التقييم المرنة والعامة لتغطي أسس الائتمان الخاصة بك.

١١٨- هل تستفيد من المعلومات الخاصة بالمركز الائتماني للعميل والمتاحة لدى المصرف الذي تتعامل معه ولدى اتحادك التجاري ولدى المجموعات الائتمانية المحلية؟

إذا لم تكن تستفيد من تلك المعلومات، فربما لا يكون لديك سجل ائتماني حقيقي لعميلك الحالي أو المرتقب. وكذلك أيضًا، ربما لا تعرف كيف تضع ائتمانًا خاصًا بعميل معين.

الإجراءات التصحيحية

اطلب من المصرف الذي تتعامل معه أن يقدم لك المعلومات الخاصة بالمركز الائتماني للعميل وادرسها بأكملها واستخدمها كدليل لك. كن على اتصال بمكتب المعلومات الائتمانية؛ لتتمكن من مراجعة الوضع الائتماني لعملائك بشكل منتظم.

١١٩ـ هل تطلب البيانات المالية من العملاء الحاليين والمرتقبين وتستلمها على الفور؟

إذا لم تقم بذلك، فربما تعطي ائتمانًا لشركات قد لا تسدد ائتمانك مطلقًا. وقد لا تحول دون وقوع أية مشاكل ائتمانية مسبقًا. وكذلك أيضًا، ربما تفاجأ بعدم تقييمك للمخاطر على النحو الملائم.

الإجراءات التصحيحية

حاول أن تحصل على البيانات المالية والمراجع الائتمانية الصحيحة قبل أن تبدأ في عملية البيع بالأجل. حاول أن تحصل بصورة دورية على هذه المعلومات الخاصة بالعملاء الحاليين لتستخدمها في تحديث ملفاتهم.

١٢٠ـ هل وضعت بعض نظم تقييم الأداء ـ للموافقة على منح أي ائتمان ـ حدًّا لمبلغ المبيعات النقدي الخاص بمقدم طلب الائتمان؟

إذا لم تكن تلك النظم قامت بوضع تلك الحدود، فربما تتراكم على بعض عملائك الديون بسرعة دون أن يدركوا عجزهم عن السداد. وربما تحتاج نظامًا لتقييم الأداء؛ حتى تتمكن من منح المزيد من الائتمانات للعملاء المنتظمين في السداد.

الإجراءات التصحيحية

ضع حد ائتمان أوليًا على المبلغ الخاص بأول عملية بيع. وبالإضافة إلى ذلك، اطلب من العميل دفعة نقدية صغيرة، ثم قم بتقييم العميل وفقًا للمبلغ الائتماني الممنوح له.

١٢١ـ هل تطلب من العميل تقديم أي نوع من أنواع الضمانات في حالة التخلف عن السداد؟

إذا لم تقم بذلك، فربما تتكبد الخسائر الخاصة بالدين المشكوك في سداده، بالإضافة إلى أن تحصيل هذا الدين قد يكون أمرًا شاقًا.

الإجراءات التصحيحية

التمس النصيحة القانونية فيما يتعلق بكيفية حماية نفسك في حالة التخلف عن السداد. تأكد أنك قد فهمت كل بند من بنود عقد الائتمان، وحاول أن تعرف التدابير القانونية التي ربما يمكن استخدامها لتحصيل الديون المشكوك في سدادها.

١٢٢ـ هل لديك إجراءات جيدة خاصة بالتحصيل؟

إذا لم يكن لديك إجراء جيد خاص بالتحصيل، فستزيد حالات التخلف عن السداد. وربما يعوق نظام التحصيل الضعيف قدرتك على التحصيل.

الإجراءات التصحيحية

ضع إجراءً فعالاً خاصًا بالتحصيل وحافظ عليه. تابع تسديد العميل للائتمان، وقم بمقاضاته إذا لزم الأمر.

١٢٣ـ هل فكرت في تأمين الائتمان ضد تخلف المدينين عن الدفع أو في تمويل حسابات القبض وبيع الحسابات المدينة أو في استخدام بطاقة الائتمان المصرفي أو البطاقات المماثلة؟

إذا لم تكن فكرت في ذلك، فربما تتحمل مخاطرة كبيرة فيما يتعلق بالائتمان الذي منحته، أو ربما لا تدرك الطرق التي من شأنها أن تقلل المخاطرة.

الإجراءات التصحيحية

ادرس استخدام بطاقات الائتمان كطريقة لإبعاد المخاطرة عن شركتك. وكذلك أيضًا، ادرس استخدام نظام التأمين ضد تخلف المدينين عن الدفع؛ لتحمي نفسك ضد أي ديون مشكوك في سدادها.

١٢٤ـ هل تعرف مقدار المبيعات الآجلة التي تضاف إلى دخلك الإجمالي مقارنةً بتكلفة مثل هذا الدخل الإضافي؟

إذا لم تكن تعرف مقدار تلك المبيعات، فربما يكون منحك للائتمان أكثر تكلفةً من المبيعات التي حققتها؛ مما يؤدي إلى تكبدك الخسائر.

الإجراءات التصحيحية

حدد مقدار مبيعاتك الآجلة ومقدار تكاليفك ومقدار هامش الربح الفعلي الخاص بتلك المبيعات، ثم حدد ما إذا كنت بحاجة إلى تغيير شروط الائتمان الخاصة بك أم بحاجة إلى إيقاف منْح أي ائتمانات أخرى.

١٢٥ـ هل أنت صارم فيما يتعلق بالضغط على العملاء لتسديد الحسابات التي مضى موعد استحقاقها ولم تُدفع بعد؟

إذا لم تكن حازمًا في هذا الأمر، فربما يسدد العديد من العملاء ديونهم بصورة غير منتظمة؛ الأمر الذي يؤثر سلبًا على سيولتك النقدية. وينبغي ألا تعتمد بصورة كلية على دخل المدفوعات الخاصة بالمبيعات الآجلة عند القيام بتخطيط قصير الأجل للعمل، حيث إن ذلك سيسبب لك مشاكل فيما يتعلق بالمبالغ المطلوب تسديدها؛ مما قد يؤثر على ائتمانك الشخصي.

الإجراءات التصحيحية

تأكد أن شروط الدفع مبينةً بفواتير المبيعات كافة الخاصة بك وبالبيانات الشهرية كافة. فكر في فرض غرامات عند التأخير في سداد الحسابات التي مضى موعد استحقاقها.

١٢٦ـ هل تتجنب المخاطر الخاصة بالائتمان المشكوك في تسديده؟

ربما تكون الإجراءات الخاصة بمراجعة الائتمان غير كافيةً؛ مما يؤدي إلى القيام بالمزيد من العمل فيما يتعلق بتحصيل المدفوعات. وبالإضافة إلى ذلك، ستتأثر سيولتك النقدية سلبًا، وسترتفع الخسائر الخاصة بالديون المعدومة.

الإجراءات التصحيحية

نفِّذ الإجراءات الخاصة بمراجعة الائتمان، مثل: فرض حدود صارمة فيما يتعلق بشروط الائتمان، ووضع سياسة خاصة بالدفع نقدًا أو الدفع عند التسليم؛ للحماية من مخاطر الديون المشكوك في سدادها.

١٢٧ـ هل يتم تنفيذ الشروط الخاصة بالسداد وبالائتمان التجاري بصرامة ولكن في الوقت نفسه دون تمييز بين العملاء؟

إذا لم تكن تنفذ الشروط بتلك الصورة، فربما يغضب عملاؤك ويقومون بوقف تعاملاتهم معك ويتجهون إلى أحد منافسيك للتعامل معه. وبالإضافة إلى ذلك، ستصبح سمعة شركتك سيئة في المجتمع بسبب تمييزك بين العملاء. وربما تخالف القانون بهذه الطريقة.

الإجراءات التصحيحية

ضع لعملائك كافة شروطًا عادلة وثابتة ومرنة. تأكد أن هناك أسبابًا معقولة تحملك على القيام ببعض الاستثناءات.

١٢٨ـ هل تتردد في مقاضاة الدائن قبل أن تدرس وتشطب ديونه المعدومة من الحساب لعدم إمكانية استردادها؟

ربما تفقد شركتك سمعتها عندما تقوم بمقاضاة كل شخص دون تردد، في حين أنه ربما يتعرض ببساطة لضائقة نقدية لأول مرة فيتأخر في السداد.

الإجراءات التصحيحية

ربما تعرف عند التحدث مع العميل أن هذه مجرد ضائقة مالية مؤقتة؛ ومن ثَم يمكنك أن تعقد معه اتفاقًا قبل مقاضاته؛ وبالتالي تحتفظ بعميلك الملتزم بالسداد.

١٢٩ـ إذا كان لديك نظامك الخاص بالائتمان، فهل لديك طريقة لمعرفة العملاء الذين يتخلفون عن السداد؟

إذا لم يكن لديك تلك الطريقة وكانت شركتك كبيرة الحجم أو نشطة، فربما يكون من الصعب تحديد العملاء الملتزمين في تعاملاتهم من العملاء غير الملتزمين.

الإجراءات التصحيحية

ابتكر نظامًا تسجل به أسماء العملاء والمعلومات كافة المتعلقة بهم. قم بتحديث هذا النظام بصورة دورية؛ لتسمح بإدخال أي تغيرات في المعلومات الائتمانية الخاصة بكل عميل على حدة.

١٣٠ـ هل قمت بوضع نظام خاص بالائتمان المتجدد والذي عن طريقه يتمكن العميل من حساب الأقساط الخاصة بسداد الائتمان مقدمًا؟

ضع في اعتبارك أن العديد من الأشخاص يعملون وفقًا لميزانية محددة وربما لا يستطيعون تحمل الأقساط ما لم توزع حسب إمكانياتهم.

الإجراءات التصحيحية

سيصبح العملاء أكثر سعادةً إذا كان بإمكانهم أن يعتمدوا على الأقساط الشهرية والأسبوعية. واستخدام نظام الائتمان المتجدد ربما يساعد العملاء؛ مما يعطي شركتك ميزة تنافسية.

١٣١ـ هل حققت شركتك مؤخرًا عائدًا مرضيًا فيما يتعلق بالاستثمار؟

إذا لم يكن الأمر كذلك، فستعاني من عدم القدرة على استثمار المال في الماكينات والمعدات الجديدة وعدم القدرة على جذب المستثمرين، وكذلك عدم القدرة على العمل على توسع الشركة.

الإجراءات التصحيحية

حاول أن تحدد المشكلة و/ أو السبب الرئيسي في عجز ميزانية شركتك، وحاول أن تصحح ذلك العجز بتخفيض التكاليف كلما أمكن ذلك. وأكد فقط على العمليات المربحة بشركتك؛ لتزيد مبيعاتك إلى أقصى حدٍ ممكن.

١٣٢ـ هل تتصل بصورة دورية بصاحب المصرف الذي تتعامل معه وكذلك أيضًا بالكفيل المتضامن؟

إذا لم تحافظ على التواصل الجيد مع صاحب المصرف الذي تتعامل معه، فسيكون التوتر النتيجة الحتمية لذلك. وقد تفقد مصدرًا قيمًا للتمويل إذا توترت العلاقات.

الإجراءات التصحيحية

احتفظ بعلاقات جيدة مع الدائنين كافة، وأخبرهم دائمًا بآخر المستجدات التي مرت بشركتك.

١٣٣ـ هل يتم إعداد الفواتير على الفور اعتمادًا على المعلومات الكافية؟

إذا لم يكن الأمر كذلك، فقد تعاني من نقص الفوائد المقبوضة الخاصة بالأموال التي لم تضمنها الفواتير الفورية. وقد تكون الديون التي مضى موعد استحقاقها مكلفةً للغاية.

الإجراءات التصحيحية

أرسل بصورة مستمرة الكمبيالات المدون بها المعلومات الكافية كل شهر في الوقت نفسه.

١٣٤ـ هل توقع السلطة المفوضة من قِبل العميل أو الممثل القانوني على الادعاءات الخاصة بالنفقات الإضافية؟

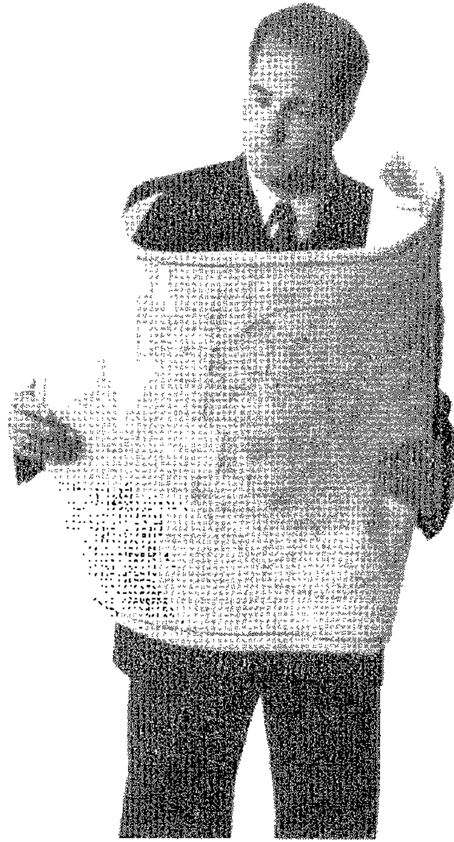
إذا لم يكن الأمر كذلك، فربما لا تسترد النفقات الإضافية بسبب هذا الادعاء المختلف عليه.

الإجراءات التصحيحية

تأكد أن الادعاءات كافة الخاصة بالنفقات الإضافية قد وقع عليها الفرد أو الأفراد المختصون.

الفصل الثامن

التأمين على الشركات



الحذر في العمل

يتعرض مديرو المشروعات كافة الذين يتمتعون بالكفاءة طوال مدة حياتهم إلى إقامة ـ على الأقل ـ دعوى قضائية كبيرة ضدهم. وبالطبع فإن هذا يعد موقفًا غير سار، ولكنه يمثل حقيقة توجد بالفعل بمجتمعنا الذي يميل دائمًا إلى إقامة الدعاوى القضائية. فلقد امتلكت فيما مضى ببلدتي بغرب فيرجينيا مبنى يتكون من خمس شقق سكنية، وكان الساكن الذي يسكن في الطابق الثالث لم يسدد الإيجار منذ خمسة أو أربعة شهور. وعلمت أن هذا الرجل نجار، ولذلك قدمت له اقتراحًا؛ فقد كان ظهر المبنى يحتاج بعض

أعمال الترميم والإصلاح ليفي بالمعايير التي حددتها إدارة الإسكان الفدرالية؛ ومن ثَم عرضت عليه القيام بأعمال الترميم للمبنى في مقابل الإيجار المتأخر بالإضافة إلى الراتب الذي سيتقاضاه. وحصلت على رخصة البناء وقام بإنجاز عمله على نحو جيد. وقام مفتش المباني المحلي بفحص المبنى ووافق عليه. وبعد مرور عام، سقط هذا الرجل من على السلالم وأصيب بكسر في الفقرة العلوية. في هذا الوقت، أخبر الرجل جيرانه أنه هو المسئول عما حدث.

بعد مرور ستة شهور على الحادث، أقيمت علي دعوى قضائية وطُلب مني سداد تعويض قدره ١٠ ملايين دولار ووُجهت لي تهمة الإهمال. تذكر أن هذا الرجل قد قام بإنجاز العمل المكلف به، وفور تقديم الأدلة حاولت شركة التأمين التي أتعامل معها حفظ القضية. وقد قررت المحكمة المحلية أني كنت مهملاً؛ حيث إنني استعنت بعامل مهمل في استكمال الأعمال الخاصة بالترميم.

لقد كانت لدي مشكلة؛ فقد غطى تأميني فقط مليون دولار من قيمة التعويضات في حين أنه قد تمت مقاضاتي للحصول على ١٠ ملايين دولار. وعلى الفور، طلبت إحالة قضيتي إلى المحكمة الفدرالية التابعة للولايات المتحدة؛ حيث إنه في حالة قيام مواطن بمقاضاة مواطن ينتمي لولاية أخرى، يمكن إحالة القضية للمحكمة الفدرالية، أو إذا كانت قيمة التعويض تتعدى ٧٥٠٠٠ دولار يمكن إحالة القضية كذلك إلى المحكمة الفدرالية. وفي الواقع، انطبقت الحالتان على قضيتي.

حاول محامو المدعى عليه أن يمنعوني من إحالة القضية إلى المحكمة الفدرالية؛ حيث إنهم يعرفون أن قاضي المحكمة الفدرالية قد يعتبر ادعاءهم ضعيفًا، وهذا هو ما حدث بالفعل في قضيتي. أخبر القاضي الطرف الآخر أنهم إذا لم يقللوا مسئوليتي والتعويض المطلوب ليصل إلى ٧٥٠٠٠ دولار، فسيحتفظ بالقضية بالمحكمة الفدرالية ومن المحتمل أن يرفض الدعوى كليّة. فوافق الطرف الآخر على شروط القاضي، وتم إحالة القضية مرة أخرى للمحكمة الابتدائية. وبعبارة أخرى، كان أقصى حدٍ للتعويض الذي كنت مسئولاً عن سداده هو ٧٥٠٠٠ دولار والذي كانت تغطيتي التأمينية تستطيع أن تغطيه. وأخيرًا، استطاعت شركة التأمين الاتفاق مع الطرف الآخر على دفع تعويض قيمته ٣٢٠٠٠ دولار. إن الدرس الذي تعلمته من كل ما حدث هو أنه ينبغي أن تحمي نفسك.

إدارة المخاطر

إن فهم المخاطر التي من المحتمل أن تتعرض لها أية شركة هو أحد العوامل المهمة في إدارتها. ويرى بعض الخبراء أن وضع برنامج تأميني لتقليل المخاطر على أن يكون ملائمًا لاحتياجات الشركة من أهم العوامل الأساسية لنجاحها. وبلا شك، قد تهدد الأصول التي لا يتم حمايتها الاستمرار المستقبلي للشركة. ونتيجةً لذلك، ينبغي تطبيق خطة جيدة لتقليل المخاطر على أن تتم إدارتها بعناية لضمان القابلية الاقتصادية لبقاء الشركة في حالة تكبد أية خسائر نتيجةً للأحداث غير المتوقعة. وينبغي أن يقوم أصحاب ومديرو المشروعات المرتقبون عند بدء تأسيس شركة صغيرة بالآتي:

- حدد السبب الكامن وراء احتمالية وقوع خسائر؛ فإدراك احتمالية وقوع أية خسائر هو الخطوة الأولى في طريق فهم المخاطر المحتملة. ويعد التخمين الواقعي ضرورة من أجل حماية أصول الشركة وسبل دعمها.
- التمس النصيحة المتخصصة. تحدث مع الوكلاء العاملين بشركات التأمين والوكلاء المستقلين الذين يمثلون شركات مختلفة، واطلب مساعدتهم في تحديد احتياجاتك التأمينية. ولتضمن مصداقية الوكلاء، اطلب مستندات ترجع إليها وقم بمراجعتها. وبالإضافة إلى ذلك، تحدث مع أصحاب الشركات الأخرى؛ حيث إنهم ربما يوفرون لك فرصة الاتصال بوكيل موثوق به.
- تسوق وقارن أسعار وجودة المنتجات قبل الشراء؛ لتتمكن من القيام بأفضل عملية شراء. فالمنتجات المؤَّمن عليها تكون عرضة للقوى التنافسية، كما أن الأسعار تختلف بين الشركات.

ستساعدك القواعد البسيطة التالية في تقليل تكلفة تحمل التغطية التأمينية:

- حدد مواضع المخاطر المحتملة واحتمالية تحملك للخسائر.
- أمِّن في البداية على أكبر عامل خطر.
- حاول أن تستفيد من الخصومات، فالخصومات الكبيرة تقلل من تكاليف التأمين.

- استبعد التغطيات التأمينية المزدوجة كافة؛ فتلك التغطيات تعد تضييعًا للمال؛ حيث إن معظم الشركات تشترك في تحمل عبء الخسائر في حين أن المالك يحصل على تغطية أكبر.
- اشتر ـ إذا أمكن ـ بوالص التأمين الكبيرة. وتجنب بوالص التأمين الصغيرة، حيث إنهم أكثر تكلفةً فيما يتعلق بالتغطية نفسها.
- تقوم بعض شركات التأمين ببيع البوالص الموحدة التي تتضمن التغطيات كافة في اتفاقية رئيسية. وبالإضافة إلى ذلك، تقدم العديد من الاتحادات التجارية والمهنية المنتجات المؤمَّن عليها بتخفيض على المعدل الجماعي. وتقوم بعض الجمعيات الوطنية الخاصة بالأعمال الحرة بتقديم برامج تأمينية جذابة.
- حاول أن تقوم بتقييم احتمالية تعرض شركتك للمخاطر بشكل منتظم وفي الوقت المناسب؛ للوفاء بأغراض الرقي بالشركة وتجنُّب انخفاض مستواها. وبالإضافة إلى ذلك، سيضمن هذا تغطية كافية بتكلفة معقولة. وفي بعض الحالات لن تحتاج إلى حماية شركتك؛ حيث إن تلك الحماية قد أصبحت غير ضرورية مع وجود برامج التأمين الملائمة.

قم بوضع برنامج تأميني. وينبغي وضع الخطة الرسمية التي توضح جوانب برنامج التأمين كافة؛ للوفاء بأغراض الإدارة. وينبغي أن تتضمن الخطة ـ على سبيل المثال لا الحصر ـ الإجراءات التالية:

- حدد الهدف من التغطية التأمينية.
- حاول أن تتعامل مع وكيل واحد إذا أمكن؛ فالتعامل مع أكثر من وكيل ربما يسبب الاضطراب والحصول على معلومات خاطئة.

- حدد شخصًا واحدًا يكون مسئولاً عن برنامجك التأميني.
- حاول أن تمنع أو تقلل من الخسائر عن طريق اتباع إجراءات السلامة والأمن.
- أعلن عن احتمالية الخسائر بشكل صريح؛ فالإخفاق في الحصول على التغطية الضرورية بسبب المعلومات الخاطئة قد يهدد قدرة شركتك على الاستمرار.
- ينبغي تغطية المخاطر كافة بغض النظر عن مدى قلة احتمالية الخسارة. تجنب تقدير قيمة الأصول بأقل من قيمتها لتتمكن من توفير المال. أما إذا تكبدت الشركة بالفعل بعض الخسائر، فلن تستطيع إعادة تغطية استثماراتها مرة أخرى.
- قم بصورة دورية بتقييم برنامجك التأميني؛ لتحدد ما إذا كان يحتاج تعديلاً أم لا. وتحتوي بعض برامج تقليل المخاطر زيادات تلقائية خاصة بغلاء المعيشة؛ لتحمي الشركة في حالة تكبدها الخسائر التي سببتها زيادة قيمة الأصول بسبب التضخم. وينبغي تقدير الأصول كافة من حين لآخر؛ لتتمكن من تحديد متطلبات التأمين.
- احتفظ دائمًا بسجلات كافية لبرنامج تقليل المخاطر؛ فالمعلومات التي ستحتويها السجلات ربما تكون مفيدة عندما تحاول أن تغير أو تعدل تغطيتك التأمينية.

إن قائمة التأمين التي سيتم عرضها فيما بعد مقدمةً مجانًا من قِبل إدارة المشروعات الصغيرة التابعة للولايات المتحدة الأمريكية. ولقد تم وضع هذه القائمة لتوضح احتياجات التأمين الخاص بالشركات الصغيرة.

تُصنف النقاط التي سيتم استعراضها بالقائمة إلى ثلاث مجموعات، وهي: التغطية الضرورية، والتغطية المرغوب فيها ولكن ليست ضرورية، والتغطية التأمينية للخدمات الاجتماعية العمالية. وبعد إتمام قراءة كل مجموعة إذا فهمتها جيدًا وفهمت مدى تأثيرها على خطة التأمين فضع علامة تحت العمود الذي يندرج تحت عنوان "لا ضرورة للقيام بأي إجراء". أما إذا لم تفهم ما قرأته، فضع علامة تحت العمود الذي يندرج تحت عنوان "انظر إلى هذا". وبعد إتمام الدراسة، قم بتقييم التغطية التأمينية الحالية و/ أو المرتقبة واضعًا في اعتبارك النقاط التي تناولتها القائمة، وناقش أية مشاكل أو مخاوف مع وكيل شركة التأمين.

التغطية التأمينية الضرورية

هناك أربعة أنواع ضرورية للتأمين: التأمين ضد الحريق، والتأمين ضد المسئولية، والتأمين على السيارات، وتأمين تعويض إصابات العمل. ويعد التأمين ضد الجريمة في بعض القطاعات وبعض الشركات ضرورة. هل أنت متأكد أن النقاط التالية كافة قد أعطاها برنامجك التأميني اهتمامًا كبيرًا؟ فكِّر في الإجابة عن هذا السؤال في نطاق الإجراء الضروري للتصحيح أو في نطاق عدم الحاجة إلى القيام بأي إجراء فيما يتعلق بكل نقطة سيتم استعراضها.

التأمين ضد الحريق

يمكن أن تضيف مخاطر أخرى على تأمينك الأساسي ضد الحرائق وبتكلفة إضافية قليلة نسبيًا، مثل: العاصفة والبرد والدخان والانفجار والتخريب المتعمد للممتلكات والإيذاء المتعمد. وإذا كنت تحتاج تغطية شاملة، فربما يكون من الأفضل أن تشتري عقود التأمين ضد المخاطر كافة والتي تقدم أقصى حماية ممكنة للمال.

التأمين ضد المسئولية

- لم تعد بعد حدود المسئولية القانونية، والتي تقدر بمليون دولار، عالية أو غير معقولة حتى فيما يتعلق بالشركات الصغيرة.
- تفرض عليك معظم بوالص التأمين ضد المسئولية أن تخبر شركة التأمين على الفور بأية حادثة تصيب ممتلكاتك والتي ربما تكون محل مطالبة مستقبلية. وهذا يعد أمرًا صحيحًا بغض النظر عن ما إذا كانت الحادثة تبدو تافهة وقت وقوعها.
- ربما تغطي الآن معظم بوالص التأمين ضد المسئولية - بالإضافة إلى تغطية الإصابات الجسدية – كل ما يتعرض له الفرد من قذف وتشهير وإهانات وما إلى ذلك) إذا كانت تلك الإصابات مؤمَّن عليها.

التأمين على السيارات

- عندما يستعمل موظف أو مقاول من الباطن سيارته لأغراض العمل فيمكن أن تكون مسئولاً قانونا حتى إذا لم تكن تملك سيارة أو شاحنة.
- يمكن تأمين خمس سيارات أو دراجات بخارية أو أكثر تملكها شركة واحدة ويتم تشغيلها للوفاء بأغراض الشركة عمومًا، بموجب بوليصة التأمين الأقل تكلفةً ضد كل من الأضرار المادية التي قد تصيب مركبتك وضد مسئولية الآخرين عن أي ضرر يلحق بالممتلكات أو عن أية إساءة أو إهانة يتعرض لها الفرد.

تأمين تعويض إصابات العمل

يفرض القانون العام على صاحب العمل أن يقوم بما يلي:

- يوفر لموظفيه مكانًا آمنًا للعمل.
- يعين موظفين ذوي كفاءة.
- يوفر معدات آمنة.
- يحذر موظفيه من أي خطر قائم بالفعل.

أما إذا أخفق صاحب العمل في توفير المذكور أعلاه، فسيكون مسئولاً في ظل القانون العام وقوانين تعويض إصابات العمل عن أية دعاوى قضائية يرفعها الموظف للضرر الذي تسبب فيه صاحب العمل. ويحدد قانون الدولة مستوى أو نوعية التعويضات واجبة الدفع في ظل بوالص التأمين ضد إصابات العمل.

التغطية التأمينية المرغوب فيها

تضيف بعض أنواع التغطيات التأمينية - في حين أنها غير ضرورية على الإطلاق- كثيرًا فيما يتعلق بأمن الشركة. وتتضمن تلك التغطية التأمين ضد توقف الأعمال، والتأمين ضد الجريمة، والتأمين على المنتجات الزجاجية، والتأمين على الإيجار.

التأمين ضد توقف الأعمال

من الممكن أن تشتري بوليصة تأمين لتغطي المصروفات الثابتة، والتي قد تستمر حتى في حالة إغلاق شركتك بسبب اندلاع حريق،

مثل: رواتب الموظفين الرئيسيين والضرائب والفائدة ونفقات الإهلاك والخدمات، بالإضافة إلى الأرباح التي ستفقدها.

التأمين ضد الجرائم

إن بوليصة التأمين الشاملة ضد الجريمة والموضوعة فقط للشركات الصغيرة متاحة. وتغطي تلك البوليصة ـ بالإضافة إلى السرقة والسطو ـ أنواعًا أخرى من الخسائر التي تسببها السرقة والتخريب واختفاء الأموال والأوراق المالية. وكذلك أيضًا، تغطي تلك البوليصة سرقة الموظفين.

أما إذا كانت شركتك تعمل في مجال تزداد به المخاطر ولا تستطيع أن تحصل على التأمين من خلال القنوات العادية دون دفع أسعار باهظة، فربما تستطيع أن تحصل على المساعدة من خلال نظام التأمين الفيدرالي ضد الجرائم. ومن الممكن أن يخبرك وكيلك أو مفوض التأمينات عن المصدر الذي تحصل منه على المعلومات الخاصة بتلك النظم.

تأمين المنتجات الزجاجية

من الممكن أن تشتري بوليصة التأمين الخاصة بالمنتجات الزجاجية والتي تغطي أية مخاطر خاصة بالألواح الزجاجية، واللافتات الزجاجية، وشاشات العرض، والأبواب الزجاجية وواجهات العرض.

وتغطي بوليصة التأمين الخاصة بالمنتجات الزجاجية ليس فقط الزجاج ولكن أيضًا النقوش والزخارف المرسومة عليه إذا تم التأمين عليها على وجه الخصوص.

التأمين على الإيجار

يمكنك شراء بوليصة تأمين على الإيجار والتي تسدد إيجارك إذا أصبحت حالة العقار الذي تستأجره سيئةً فلا يمكن أن تستخدمه بسبب اندلاع حريق أو بسبب أية مخاطر أخرى مؤمَّن عليها، وكان العقار المؤجر يحتاج إلى نفقات مستمرة.

أما إذا كنت تمتلك عقارًا وتؤجره للآخرين، فيمكنك أن تؤمن عليه ضد أي ضرر يلحق به، مثلاً إذا دمر حريق العقار وكان عليك أن تؤجره مرةً أخرى بسعر أقل.

التغطية التأمينية للخدمات الاجتماعية العمالية

إن التغطية التأمينية التي من الممكن أن تستخدم في تقديم الخدمات الاجتماعية العمالية تتضمن التأمين الجماعي على الحياة، والتأمين الصحي الجماعي، والتأمين ضد العجز، والدخل التقاعدي. ويحمي التأمين على مسئول الشركة الرئيسي الشركة ضد أية خسائر مالية من الممكن أن تتكبدها عقب وفاة موظف أو شريك كان يتميز بدوره الفعال بها.

التأمين الجماعي على الحياة

إذا كنت تدفع أقساط التأمين الجماعي وتغطي الموظفين كافة وتصل تلك التغطية إلى ٥٠,٠٠٠ دولار، فإن التكلفة التي تتحملها، تخصم للوفاء بأغراض ضريبة الدخل الفدرالية، ولكن قيمة المزايا لا تخصم من ضريبة دخل موظفيك.

ستقدم العديد من شركات التأمين التغطية التأمينية الخاصة بمجموعة الموظفين بأسعار منخفضة، حتى لو كانت مجموعة موظفيك تتكون من عشرة موظفين أو أقل. أما إذا دفع الموظفون جزءًا من تكلفة التأمين الجماعي، فإن قوانين الدولة تطلب قيام ٧٥٪ من الموظفين باختيار نظام تغطية يُصنف على أنه تأمين جماعي. وتسمح برامج التأمين الجماعية للموظف الذي يترك الشركة أن يقوم بتحويل التغطية التأمينية الجماعية لبرنامج خاص، وذلك وفقًا لمتوسط عمره دون القيام بالكشف الطبي إذا قام بتحويل النظام في خلال ثلاثين يومًا بعد ترك العمل.

التأمين الصحي الجماعي

إن التكاليف الخاصة بالتأمين الصحي الجماعي أقل من تكاليف العقود الفردية، بالإضافة إلى أنه يقدم للعمال مزايا جذابة أكثر من المزايا التي قد تقدمها تلك العقود. ولا يمكن إسقاط الموظفين من البرنامج الجماعي إذا كنت تسدد التكاليف كافة إلا إذا تم إلغاء بوليصة التأمين الخاصة بالمجموعة. إن البرامج الجذابة الخاصة بالخدمات الاجتماعية العمالية ـ مثل التأمين الصحي الجماعي ـ تهدف إلى تقليل دوران القوى العاملة.

التأمين ضد العجز

يدفع التأمين الخاص بتعويض إصابات العمل للموظف تعويضًا فقط فيما يتعلق بالعجز عن العمل بسبب إصابات العمل أو أي أمراض متعلقة بالعمل، ولكنه لا يدفع للموظف مثل هذه التعويضات بسبب أي عجز حدث بعيدًا عن العمل. وعلى الرغم من ذلك، فإنه بإمكانك أن تشتري تأمينًا

بسعر قليل لتعوض العمال الذين يعانون من عجز قصير الأجل أو طويل الأجل ولا يتعلق بعملهم، عن الدخل الذي فقدوه.

كذلك أيضًا، يمكنك أن تحصل على تغطية تأمينية من شأنها أن توفر للموظفين الذين يعانون من عجز دائم ناتج عن مرض أو حادثة متعلقة بالعمل، دخلاً مدى الحياة.

الدخل التقاعدي

إذا كنت من أصحاب المهن الحرة، يمكنك الحصول على تخفيضات ضريبة الدخل المتعلقة بالأموال الخاصة بتقاعدك أو بتقاعد موظفيك من خلال الاشتراك برامج التأمين أو الأقساط السنوية المؤجلة لسن التقاعد، والتي تم الموافقة على استخدامها بموجب قانون ضمان الدخل التقاعدي للموظفين.

قد تقدم عقود التأمين أقساطًا متغيرة بهدف تقديم بعض سبل الحماية للمتقاعدين ضد آثار التضخم. وسواء أكانت الأقساط ثابتة أم متغيرة، فإنها توفر للموظف دخل تقاعد مضمون مدى الحياة.

التأمين على المسئول الرئيسي في الشركة

إن من أصعب العقبات التي قد تواجهها أية شركة صغيرة هي فقد المسئول الرئيسي في الشركة، ولكن يمكن التأمين عليه بموجب بوليصة التأمين على الحياة، أو التأمين ضد العجز، والتي تملكها شركتك وتكون مستحقة الدفع لها. ومتحصلات التأمين على المسئول الرئيسي في الشركة لا تخضع لضريبة الدخل، ولكنّ أقسام التأمين لا تعد من نفقات الشركة القابلة للخصم.

يمكن الاقتراض من القيمة النقدية للتأمين على المسئول الرئيسي في الشركة والتي تمثل أصلاً من أصول الشركة، في حين أن عائد وأرباح الأموال المقترضة من القيمة النقدية للتأمين على المسئول الرئيسي في الشركة لا تخضع لضريبة الدخل ما دامت بوليصة التأمين نافذة المفعول.

قائمة بالتغطيات التأمينية الملائمة

١ـ أي من المخاطر الآتية يمكن أن تتعرض لها شركتي، وهل يمكنني تغطية تلك المخاطر تأمينيًا أم لا؟

(أ) التأمين على الممتلكات

- ضرر لحق بالطائرة
- فتن داخلية
- الممتلكات التجارية
- المعدات
- انفجار
- حريق
- فيضان
- عاصفة ثلجية
- برق
- شغب
- شغب يصاحبه إضراب

- الضرر بسبب الدخان
- سرقة
- تخريب متعمد
- تخريب المركبات
- تلوث المياه
- عاصفة ريحية

(ب) التأمين ضد المسئولية

- السيارات
- المسئولية العامة
- السيارات غير المملوكة
- المنتج
- تغطية شاملة

(ج) التأمين على الحياة والصحة

- الصحة الأساسية
- التعويض عن العجز عن العمل
- حياة الموظفين
- التأمين على المسئول الرئيسي في الشركة
- البرنامج الرئيسي للعلاج الطبي
- تعويض الموظف

٢ـ ما هو مدى كفايتي فيما يتعلق بالتغطية التأمينية؟

- راجع المقدار الكافي عمومًا لتغطيتك.
- قارن التغطية مقابل متطلبات التأمين المشترك حيثما يمكن تطبيقه.

٣ـ هل ترجع لوكيل شركة التأمين بصورة دورية؟

- احصل على العطاءات التنافسية الخاصة ببوالص التأمين الخاصة بك كل سنتين.
- تحقق من أية حالة ربما يكون وكيلك أهمل في اقتراح أفضل تغطية ممكنة بشأنها.
- قم بتقييم فاعلية وكيلك في الحصول على تعويض خاص بالخسائر السابقة.
- راجع مع وكيلك أية مشاكل محتملة تتعلق بتسوية الخسائر كنتيجة للبرنامج التأميني الشامل.
- قم بتقييم التغطية الخاصة بأهم المخاطر؛ لتتأكد ما إذا كنت تنفق مبلغ التأمين النقدي بحكمة أم لا.
- قم بتقييم استخدامك للخصومات.
- قم بدراسة القطاعات التي يمكنك أن تقلل الأقساط التأمينية بها من خلال تحمل بعض الالتزامات؛ مثل استخدام نظام مطور للحماية من السطو على المنازل أو للحماية من الحريق.

تسوية الخسائر

إذا كانت تغطيك تأمينيًا شركة حسنة السمعة ويمثلك وكيل يتمتع بالكفاءة، فستحصل غالبًا على تسوية عادلة وعاجلة للخسائر التي تكبدتها

شركتك. ومع ذلك تفرض عليك جميع بوالص التأمين أن تخبر شركة التأمين فور حدوث أية خسائر.

كذلك أيضًا، من الضروري بالنسبة لك - لتتمكن من الحصول على تسوية عادلة للخسائر التي تكبدتها - أن تقدم المستندات التي تساعد شركة التأمين في تحديد المدى الفعلي لخسائرك. ومن الممكن أن تكون السجلات المحاسبية الدقيقة مفيدة للغاية فيما يتعلق بالتسوية التأمينية للخسائر. وينبغي الاحتفاظ بالسجلات الضرورية لتحديد مقدار الخسائر في مكان آمن؛ لحمايتها من السرقة أو التلف بسبب وصول المياه إليها.

كما أن لشركة التأمين ـ في العديد من خطوط التأمين ـ الحق في اختيار ما إذا كانت ستدفع نقدًا، أم ستقوم بإصلاح الضرر، أم ستقوم بتغيير البضائع التي لحق بها الضرر المادي ببضائع من نوع وجودة مماثلة في موعد معقول. وقبل أن تسوي شركة التأمين الخسائر التي لحقت بأية شركة، فإنها تستعين بخبير تسوية الخسائر (غالبًا ما تكون شركة متخصصة في تقييم الخسائر) ليقوم بتقييم الخسائر ويحدد التسوية المعقولة. وتقوم معظم بوالص التأمين بوضع شرط يتعلق باللجوء إلى إجراءات التحكيم عندما تختلف شركة التأمين والمؤمَّن عليه فيما يتعلق بالمبلغ الخاص بتعويض الضرر والذي ستدفعه شركة التأمين.

أسئلة مهمة يجب أن توضع في الاعتبار

١ـ هل تتسم علاقتك بوكيل شركة التأمين بالاستقرار؟

إذا لم تكن تتسم علاقتك معه بالاستقرار، فقد يؤدي ذلك إلى الوقوع في أخطاء فادحة فيما يتعلق بمهمة التخطيط لتأمينك. وبالإضافة إلى ذلك، لن

يكون لديك وكيل يشرح لك احتياجات شركتك وكذلك احتياجاتك التأمينية بشكل ثابت.

الإجراءات التصحيحية

حاول أن تحتفظ بعلاقة تدوم على الأقل لمدة خمس سنوات مع هذا الشخص أو الشركة إذا سمحت الأحوال والتكاليف بذلك. لا تترك وكيلك وتذهب إلى وكيل آخر لتوفر القليل من المال.

٢ـ هل استفدت من إمكانية تخفيض تكاليف أقساط التأمين كافة؟

ربما تكون تغطيتك التأمينية أكثر تكلفةً من الضروري. وربما لا تدرك أقل فئات المخاطر. وربما تكون التغطية التأمينية قديمة وتحتاج إلى تعديل حتى تكون ملائمة لظروف شركتك.

الإجراءات التصحيحية

راجع إمكانيات تخفيض تكاليف التأمين. أخبر وكيلك الحالي باحتياجاتك الخاصة لتحدد أقل التكاليف.

٣ـ هل تراجع بصورة دورية برنامجك التأميني؟

ربما لا تكون تغطيتك التأمينية كافيةً وملائمةً للاحتياجات الحالية لشركتك. وربما تدفع أموالاً في تغطية لا تحتاجها.

الإجراءات التصحيحية

تأكد ما إذا كانت التغطية كافية لتغطية مخاطرك أم لا. قم بتعديل البرنامج التأميني إذا دعت الحاجة إلى ذلك، وحاول أن تخفض التكاليف كلما أمكن ذلك.

٤- هل تدرك جيدًا المخاطر التي تكون شركتك عرضة لها وأي منها يمكن تغطيتها تأمينيًا؟

إذا لم تدرك المخاطر التي تتعرض لها شركتك، فربما تؤمِّن بأقل من القيمة الملائمة وبالتالي تكون عرضة لتلك المخاطر. وقد تتحمل خسائر مالية غير ضرورية فيما يتعلق بالمخاطر غير المؤمن عليها.

الإجراءات التصحيحية

قم بتقدير مخاطرك بشكل دوري بالاستعانة بوكيل أو مستشار تأميني يتمتع بالكفاءة. حدد مستوى المخاطر كافة وقم بتأمينها بالتغطية الكافية والملائمة.

٥- هل يقوم بإدارة التأمين الخاص بك وكيل تأمين يعرف شركتك ويستفيد من نجاحك؟

إذا لم يقض وكيلك التأميني وقتًا في التعرف على مجالك وعلى أنشطة شركتك، فإنه لن يكون الوكيل المناسب بالنسبة لك. وبالتالي؛ لن تحصل على النصيحة الجيدة وستتحمل نتائج ذلك.

الإجراءات التصحيحية

ابحث عن الوكيل الذي ربما يتخصص في نشاط شركتك. وستجد العديد من الوكلاء الذين سيبدءون في التخصص في بعض مجالات التغطية المعينة. راجع دائمًا احتياجاتك التأمينية.

٦- هل يعمل وكيلك مباشرة مع سماسرة التأمين الذين بإمكانهم تقديم التغطية التأمينية الخاصة عند الحاجة إليها؟

إذا لم يكن الأمر كذلك، فربما لا تكون التغطية التأمينية الخاصة متاحة عند الحاجة إليها. وربما تقع الخسائر قبل الحصول على تلك التغطية.

الإجراءات التصحيحية

قدِّر وتوقع المتطلبات الخاصة بالتغطية التأمينية، وحدد الوقت الذي تكون فيه تلك المتطلبات ملحة. اطلب من وكيلك الحالي أن يبحث لك عن وكيل أو سمسار يستطيع أن يُؤمِّن لك متطلباتك الخاصة بالتأمين وقت ظهور تلك المخاطر الخاصة.

٧ـ هل تناقشت مع وكيلك في السبل التي من شأنها أن تقلل من التغطية التأمينية ومن النفقات؟

إذا لم تقم بذلك، فربما يتجاوز المبلغ الذي تدفعه التغطية الحالية بكثير. وربما لا تزال السياسات القديمة أو المبالغ فيها مطبقة أو سارية المفعول. وربما لا يدرك وكيلك احتياجات التأمين الحالية.

الإجراءات التصحيحية

تناقش مع وكيلك فيما يتعلق بسبل تخفيض تكاليف التأمين. استبعد السياسات القديمة والمبالغ فيها. اطلب من وكيلك الإلمام بالمتطلبات والأوضاع التأمينية الحالية بشكل منتظم.

٨ـ هل تعرف ما إذا كانت شركتك تعمل بقطاع تزداد به المخاطرة أم لا؟

ربما لا يكون تأمينك كافيًا؛ لأن المخاطر لم تحدد أو لم يتم تصورها بشكل كافٍ؛ وبالتالي ربما لا تسدد التغطية التأمينية الحالية المطالبة بأكملها.

الإجراءات التصحيحية

قم بتحديد وتقييم المخاطر الحقيقية التي تواجه شركتك. حاول أن تحصل على التغطية التأمينية الكافية لتغطية تلك المخاطر. قدِّر المخاطر كافة بصورة دورية، وعدِّل التغطية إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

٩ـ هل يتحمل العملاء وشركات التصميم مسئولية ارتفاع نسبة تعرض المشروع للمخاطر؟

إذا لم يتحملوا ارتفاع تلك النسبة، فسيتحتم عليك تحمل التعرض للمخاطر والأعباء التأمينية المتعلقة بتغطية تلك المخاطر. وقد يكلفك التعرض لخسارة كبيرة الكثير فيما يتعلق بالتغطية المستقبلية.

الإجراءات التصحيحية

حدد أي المخاطر تكون عرضةً لها وأيها لا تكون عرضةً لها، ثم أمِّن نفسك بشكل ملائم. ينبغي أن تكون العقود الخاصة بمشروعك والتي تبرم مع أطراف أخرى، محددة فيما يتعلق بمسائل التأمين، وحدد بالعقد التفاصيل.

١٠ـ هل الظروف مواتية للحصول على ضمانات؟

إذا لم تستطع الحصول على ضمان أو كان من الصعب و/ أو المكلف بالنسبة لك الحصول على ضمان وكان نشاطك التجاري يستلزم الحصول على ضمانات، فستخسر مشروعك. وربما يجبرك هذا على الدخول في سوق فرعية مكلفة لسندات من الدرجة الأولى. ومن الممكن أن تستوعب التكاليف المتزايدة من خلال إدارة المشروع على نحو صارم.

الإجراءات التصحيحية

حاول أن توفر لأقصى درجة ممكنة أموالاً تستطيع أن تشتري بها الضمانات. أمِّن على الضمانات من فئة C أو B، حتى تتمكن من الفوز بالمشروعات ومن إثبات جدارتك.

١١- هل تفخر بسجلات سلامة الموظفين؟

ببساطة، لن يهتم الموظفون إذا لم تهتم أنت. وربما يؤدي عدم تأكيد صاحب الشركة على الالتزام الشديد بالتدابير الوقائية الخاصة بالسلامة إلى تهاون الموظفين في إجراءات السلامة.

الإجراءات التصحيحية

حاول أن تهتم بإجراءات السلامة، وأخبر موظفيك باللوائح والسجلات الخاصة بها. تأكد من التزام موظفيك بلوائح السلامة كافة. كافئ موظفيك وأطلعهم على السجلات الجيدة للسلامة.

١٢- هل قمت بالتأمين على حياتك وعلى حياة شركائك الرئيسيين بالقدر الكافي؟

إذا لم تقم بذلك، فربما لا تستطيع شركتك أن تستمر في حالة وفاة فرد رئيسي بالشركة؛ حيث إن فقد أي شريك رئيسي - بما في ذلك أنت - ربما يسبب ضائقة للشركة لا يمكن تحديدها أو إدارتها.

الإجراءات التصحيحية

حدد شركاءك الرئيسيين والمخاطر المالية المحتملة في حالة وفاتهم. أمِّن على حياتك وعلى حياة الأفراد الآخرين المهمين بشركتك بالقدر الكافي؛ لتضمن استمرار الشركة في حالة وفاة أي فرد رئيسي بها.

الفصل التاسع

الاهتمام بتلبية احتياجات العملاء



سيادة العميل في عملية الشراء

إن التركيز على مراعاة وتلبية احتياجات العميل يعد من أهم العوامل التي يجب وضعها في الاعتبار لنجاح عملية إدارة المشروعات. وقد عُرضت تلك الحقيقة مؤخرًا في مقالة بإحدى المجلات. ذكرت تلك المقالة أنه عند استعراض العديد من العناصر التي تعمل على نجاح الشركات الصغيرة، وُجِد أن أهم عنصر هو القرب من العميل. وبعبارة أخرى، إن مديري المشروعات الناجحين يعرفون جيدًا من هم العملاء الذين سيحققون لهم

أفضل أرباح. في الواقع، يمكن للشركات الصغيرة أن تنافس الشركات الكبيرة بنجاح عن طريق فهم متطلبات ورغبات العميل. وعادةً ما تتمتع الشركات الكبيرة بميزة سعرية تفوق تلك الخاصة بمنافسيها من الشركات الصغيرة، ولكن طبيعة تلك الشركات البيروقراطية تجعلها بعيدة كل البعد عن عملائها. إن الشركات الصغيرة التي تتمكن من التعرف على العميل على الفور يكون لديها فرصة فهم عملائها جيدًا؛ الأمر الذي يقابل بشكل ملحوظ فرق السعر التنافسي. ويبين هذا العامل كيف تتمكن العديد من الشركات الصغيرة من منافسة الشركات الكبيرة بنجاح في حين أنها تقوم ببيع المنتجات أو الخدمات نفسها.

منذ العديد من السنوات، كنت بالسوق أبحث عن كاميرا مزودة بشرائح مقاس ٣٥ ملليمترًا. ذهبت خلال بحثي عن تلك الكاميرا إلى متجر من متاجر الخصم والذي كان فرعًا من سلسلة متاجر إقليمية كبيرة. وقد كان الشاب الذي يعمل بالمتجر - ومن المحتمل أن يكون راتبه قليلاً للغاية - ليس لديه أية معرفة بالكاميرات المزودة بشرائح مقاس ٣٥ ملليمترًا؛ فلم يستطع الإجابة عن سؤال فني يتعلق بالكاميرا. وبعد تعرضي للموقف نفسه بمتاجر الخصم الأخرى، دفعت ٦٥ دولارًا إضافيين على ثمن الكاميرا بمتاجر الخصم وقمت بشراء الكاميرا وملحقاتها من محل محلي لبيع الكاميرات. كان صاحب المتجر يلم جيدًا بالنواحي الفنية الخاصة بالمنتج الذي يبيعه، وأخبرني أنه في حالة مواجهة أية مشاكل مع الكاميرا، عليَّ أن أتصل به أو أرجع له مرة أخرى ليذكرني بطرق التشغيل أو بالتعليمات الأخرى الخاصة بالكاميرا.

حاليًا، تدرك الشركات الكبيرة أهمية فهم العميل جيدًا؛ لذا تحاول القرب من أسواقها. على سبيل المثال، أعلنت إحدى الشركات العالمية بفخر أن موظفيها كافة - بدءًا من كبار الموظفين ووصولاً إلى موظفي الأعمال الكتابية - من رجال المبيعات. وقد قامت بعض الشركات الكبرى باتباع مفهوم التسويق باعتباره هدفها. وبعبارة أخرى، تدور قرارات الشركة كافة حول كيفية تلبية احتياجات العملاء المرتقبين والحاليين. وبالتالي؛ أصبحت أقسام التسويق بتلك الشركات هي أكثر القوى الداخلية تأثيرًا. وفي بعض الأحيان، يكون لتلك الأقسام سلطة وضع أهداف وسياسات الشركة. وستتعرض الشركات الكبيرة دائمًا لوقت عصيب - مهما كانت الحالة - تحاول فيه تطبيق تحيزها البيروقراطي، وسيكون هناك دائمًا جدار بينها وبين العميل. وبالطبع تعد هذه ميزة للشركات الصغيرة.

ربما تعتقد أن عملية القرب من العميل عملية سهلة بالنسبة لمشغل مشروع تجاري صغير، ولكنها لم تعد كذلك؛ فقد أصبحت عملية البيع للعامة عملية متغيرة على نحو متزايد. ونتيجة لذلك، تتغير متطلبات السوق بسرعة. وبالإضافة إلى ذلك، إن القوى الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها والقائمة بالفعل والمذكورة سابقًا، قد تفرض نفسها بسرعة كبيرة للغاية؛ مما يؤدي إلى تغير ذوق المستهلك وتفضيله للسلع في فترة وجيزة.

تقييم الأسواق

وفقًا لما أوردته إدارة المشروعات الصغيرة التابعة للولايات المتحدة، ستحقق لك المنتجات أو الخدمات التي لا تقوم بتسويقها حاليًا أكثر من ٥٠٪

من الأرباح التي ستكسبها شركتك بعد خمس سنوات من الآن. ونتيجة لذلك، أصبح السؤال: هل تتحمل انخفاض دخلك بنسبة ٥٠٪ أو أكثر؟ من المحتمل أنك لن تتحمل؛ لذلك لا تخطئ وتفترض أن أداءك المستقبلي سيكون تكرارًا لأدائك السابق، وكذلك لا تفترض أن أرباحك سيحققها لك العملاء الحاليون وأساليب التسويق التقليدية.

هناك العديد من البدائل عند محاولة تقدير التغيرات التي تطرأ على سلوك العميل واستغلال تلك التغيرات. لا تقضِ وقتًا طويلاً أو تستثمر أموالاً كثيرة في تحليل تلك البدائل إلا إذا كانت هناك احتمالية جيدة للنجاح. إن أهم ما في الأمر بالنسبة لك هو أن تحدد العديد من المناطق التي تتوفر بها الفرص التجارية وتتمكن من تقييم جدواها من الناحية التجارية في وقت معقول وباستخدام الأسلوب الذي يحقق أفضل الأرباح بأقل التكاليف.

توفير احتياجات العملاء

تكون منتجاتك أو خدماتك رائعة فقطِ إذا اعتقد عملاؤك ذلك. وهذا يعد حقًا أهم ما في الأمر. ولا تفهمني خطأً، فإن آراءك والمعلومات التي تحصل عليها من الآخرين بما في ذلك الخبراء وثيقة الصلة بعملية اختيار الخدمات أو المنتجات ولكن أهم ما في الأمر هو ما يراه العملاء المرتقبون أو الحاليون. يمكنك أن تستعين بنصيحة الآخرين أو بالمعلومات التي بذلت مجهودًا للحصول عليها في التعامل مع آراء العملاء المختلفة، ولكن الأمر الذي يهمك في النهاية فيما يتعلق بعملية البيع هو ما يراه العملاء.

تعد القدرة على توقع ما سيشتريه العميل من أهم العوامل الرئيسية التي تساعد في الوصول إلى النجاح. وعلى الرغم من أن عادات الشراء يمكن التأثير عليها بمحفزات مختلفة مثل الحملات الإعلانية، فإن أفضل طريقة لضمان تحقيق الأرباح هي أن تحدد متطلبات عميلك واحتياجاته المستقبلية. ويمكنك أن تطور أو تعدل خطوط الإنتاج أو الخدمات وفقًا لتلك الرغبات. ومن الممكن أن تستلزم هذه العملية تطبيق كل من السبل التقنية أو غير التقنية. وبعبارة أخرى، يمكن تحديد احتياجات ورغبات العميل عن طريق القيام بدراسات رسمية أو عن طريق الاعتماد على الشعور الحدسي.

يتم إجراء الدراسات عن طريق إجراء استطلاعات للرأي تساعدك في معرفة الاحتياجات الحالية والرغبات المستقبلية للعميل. يتم إجراء استطلاعات الرأي مع مجموعة محددة من الأفراد - على الرغم من أن هذه المجموعة محدودة - الذين من المفترض أن يمثلوا ويعكسوا السوق الذي تحاول أن تستثمر أموالك فيها. وبعد تجميع المعلومات من استطلاعات الرأي الفردية ودراستها، يمكنك القيام بتقدير معقول لاحتياجات ومتطلبات العميل. ولا تفهم الأمر بصورة خاطئة؛ حيث إن الإجراءات كافة غير مضمونة النجاح. وبالإضافة إلى ذلك، لا يوجد ما يضمن نجاح عملية التسويق عن طريق تطبيق الطرق العلمية. على الرغم من ذلك، فربما تعمل تلك الطرق على زيادة فرص نجاحك إلى حدٍ ما أو ربما تنبهك إلى وقوع بعض الأخطاء التسويقية.

أما بالنسبة للجوانب غير التقنية المستخدمة في تحديد رغبات واحتياجات العميل، فببساطة تنصب تلك الجوانب على الشعور الحدسي. يقال دائمًا إن المديرين الناجحين يتمتعون بالحاسة السادسة. وبلا شك، فإن التمتع بالحدس يعد هبة إدارية جيدة. ويزعم بعض المديرين أن معظم النجاح الذي يحققونه يقوم على التوقع. ويعد الرئيس الأمريكي "ريجان" أفضل مثالاً على هذا الأمر؛ حيث كان يعتمد في قراراته على شعوره الحدسي الذي كان في الغالب يتعارض مع رأي معظم مستشاريه وعلماء الاقتصاد الذين كانوا يتوقعون أن قراراته ستؤدي إلى انهيار اقتصاد أمريكا.

الممتع في الأمر أن معظم مديري المشروعات الذين كانوا محور بحثي في هذا الكتاب قالوا إنهم لم يقوموا بإجراء أية دراسات فيما يتعلق بالعميل أو بالتسويق قبل الشروع في عملياتهم التجارية. على الرغم من ذلك، فقد أصبحوا اليوم - اعتمادًا على أنفسهم - من رجال الأعمال الناجحين. (وتوجد من حالتين إلى ثلاث حالات إخفاق مقابل كل حالة نجاح، وبالطبع لن أقوم بإجراء حوار مع حالات الإخفاق). ووفقًا لما ذكرته إدارة المشروعات التابعة للولايات المتحدة الأمريكية، كان السبب وراء إخفاق ٦٠٪ من مديري المشروعات هو عدم ملاءمة الأسواق للمنتجات والخدمات التي يتم طرحها فيها. ومن الواضح أن إدراك إمكانات التسويق من خلال القيام بدراسة على نحو ملائم سيساعد في تقليل فرص الإخفاق في إدارة المشروعات. وبعد إجراء استطلاع علمي للرأي ليساعدك في تحديد احتياجات عميلك ورغباته المستقبلية، اسمح لشعورك الحدسي المتأصل أن يوجهك في باقي الطريق.

«يعد الشعور الداخلي والشعور الحدسي من العوامل المهمة التي تتدخل في عملية اتخاذ القرار؛ وبالتالي فمن المهم التفكير في تلك العوامل؛ لأنها قد تعني الفرق بين النجاح والفشل.

هناك أمر آخر يجب وضعه في الاعتبار؛ ألا وهو المنافسة. تزداد المنافسة بين مديري المشروعات بنسبة متغيرة. فأصبح الآن كل شخص له أقارب يعملون بإدارة المشروعات. وستحصل فقط الشركات التي تمتلك الوسائل التكنولوجية على المزايا النسبية والمطلقة الخاصة بالمنتجات أو الخدمات ولكن هذا الأمر لن يستمر طويلاً. وبعبارة أخرى، المنافسة هي أهم ما في الأمر وستزداد شراسة مع مرور الوقت. وينبغي ألا تفزعك المنافسة الزائدة عن الحد. وينبغي أن تعمل إلى حد ما بطريقة أفضل من منافسيك؛ حتى تتمكن من إحراز النجاح في السوق. وربما يفرض ذلك عليك قيامك ببعض الأمور مثل تخفيض الأسعار وتقديم خدمة ممتازة وضمانات جيدة وإدارة الشركة بطريقة فعالة. وأرى من خلال خبرتي - حيث أعمل مستشارًا في مجال التجارة وإدارة المشروعات الصغيرة - أن معظم مديري المشروعات يخفقون في فهم أهمية تحديد احتياجات العميل ورغباته المستقبلية؛ حيث إنهم منشغلون بتقديم ما يعتقدون أنه أفضل منتج في العالم. وبعد ذلك، حينما يتوجهون إلى الأسواق تصيبهم الدهشة عندما لا يحققون الأرباح التي يعتقدون أنها نتيجة حتمية لأفضل منتج قاموا بتقديمه. وبإمكانك بالتأكيد أن تسيطر على السوق عن طريق معرفتك المسبقة بالخدمات أو المنتجات التي ستكون رائجة. وهذا سيكون من شأنه أن يقلل فرص الإخفاق وربما يمنع الخسائر المالية وما ينتج عنها من أمراض نفسية مثل الشعور بالحزن والاكتئاب وغيرها.

دراسة السوق

ستحتاج قبل أن تبدأ في القيام بدراسة حالة السوق أن تحدد سوقك. يتمتع القليل من مديري المشروعات بالقدرة على البيع للجميع. على الصعيد الآخر، يكون العديد من مديري المشروعات مقيدين بطبيعة منتجاتهم أو خدماتهم المتخصصة و/ أو بحدودهم الجغرافية. وبالإضافة إلى ذلك، قد تكون نقص الخبرة التسويقية ورأس المال من العوامل التي ربما تقيد عملية اختراقك للسوق. وفي بعض الأوقات، تكون سوق ما خاصة ببيع منتج أو خدمة معينة وفي أوقات أخرى قد تكون سوق عامة وشاملة لمختلف المنتجات أو الخدمات. وسيجد تقريبًا المتجر المتخصص في بيع مختلف السلع سوقه في كل مكان على الرغم من أنه من المحتمل أن يخدم قاعدة عملاء محددة.

يصاحب عملية تحديد قطاع السوق المناسب لك - المشار إليها في بعض الأحيان بالتجزئة - قيامك بدراسة لخصائص السكان الذين يعيشون بالمنطقة التي يوجد بها قطاع السوق. وبعبارة أخرى، يمكن تجزئة الأسواق كافة إلى مجموعة من القطاعات المتعددة الصغيرة. وفيما يلي بيان ببعض المعلومات العامة التي يتم دراستها:

- العمر
- الدخل
- التعليم
- الحالة الاجتماعية
- التصنيف الوظيفي

- الديانة
- السمات الجغرافية للمنطقة
- الانتماء السياسي

على سبيل المثال، قد أصبحت خدمات التخطيط المالي معروفة للغاية مؤخرًا. ومعظم هذه الخدمات يتم تقديمها بشكل محلي من قبل ممارسين أفراد ليست لديهم القدرة على التسويق لأنفسهم على مستوى دولي أو إقليمي. وعلاوةً على ذلك، فإن الخدمات الخاصة بالتخطيط المالي لا تناسب كل الأسر. وقد أثبتت الأدلة أن السوق الرئيسية التي تجد خدمات التخطيط المالي فيها رواجًا تتمثل في المتخصصين المحترفين رفيعي المكانة وقد أثبتت الأدلة أنه على الرغم من أن الشركات تستهدف الدولة بأكملها كسوق توجه نشاطها إليه، فهي تقصر أنشطتها الترويجية على الأفراد الذين يقل عمرهم عن ٢٥ عامًا. فكل الشركات الكبرى الأمريكية تقريبًا تبعد عن الأسواق العامة وتتجه إلى الأسواق المجزأة إلى قطاعات. ويمكن ملاحظة ذلك من خلال التغيير الذي تم رصده مؤخرًا فيما يتعلق بالبعد من التسويق بعيدًا عن الإذاعة كوسيلة ترويجية والاتجاه إلى استخدام وسائل الاتصال التسويقية الأكثر تخصصًا مثل الأقمار الصناعية والإنترنت. وبذلك بإمكانك أن تعي أنه من الضروري للغاية أن تقوم بتحديد سوقك بصورة محددة للغاية ويمكنك أن تقوم بدراسة عملائك المرتقبين؛ لتتمكن من تحديد المبيعات المرتقبة ولكن بعد أن تقوم بتحديد سوقك.

الآن قد أدركنا مدى أهمية دراسة الخصائص السكانية؛ حيث إنها تتعلق بالطلب وبتسويق منتجاتك وخدماتك. وعلى الرغم من ذلك، فإن احتياجات ورغبات العميل تتأثر كذلك بعوامل أخرى؛ فيمكن أن يؤثر كل من الآراء السائدة وذيوع الإعلام والتسويق والموضات والاتجاهات على طلب منتجاتك أو خدماتك. إن الأمر الأكثر أهمية بالنسبة لك هو أن تحدد سوقك وتركز على تلك العوامل التي قد تؤدي إلى تغير آراء عملائك وأذواقهم. وتتضمن الاعتبارات الأخرى التي يجب أن تعرفها ما يلي:

- التغيرات التي تطرأ على سلوك المنافس
- التغيرات الخاصة بالموارد المتاحة لدى المورد
- التغطية الإعلامية لمنتجاتك أو خدماتك
- التغيرات التي تطرأ على آراء الخبراء بمجالك أو نشاطك التجاري
- السجل الخاص بتاريخ منافسيك

قررنا أنك بحاجة في هذه المرحلة إلى أن تحدد على نحو كافٍ قطاع السوق الذي تريد أن تبيع به منتجاتك. عليك الآن أن تقرر لماذا ستباع منتجاتك أو خدماتك في السوق؟ هل هي فريدة في نوعها؟ هل سعرها اقتصادي مقارنة بسعر منتجات منافسيك؟ هل تتسم منتجاتك بأكثر من ميزة جذابة أو هل هي أفضل جودة من المنتجات الأخرى؟ وهل ستعزز منتجاتك من شعور العميل بذاته أو ستزيد من شعوره بالغرور؟ إن الشيء المؤكد في هذا الصدد هو أنه لا يمكن تجاهل المنافسين. وستحدد المنافسة إلى حدٍ ما الطريقة التي ستسوق بها منتجاتك أو خدماتك والسعر الذي ستطلبه في تلك المنتجات.

وفي النهاية، سيحدد المنافسون المنتجات أو الخدمات المعينة التي ستقوم بتسويقها. وستحتاج لكي تحافظ على وضعك في السوق مقابل الضغوط التنافسية أن تنتبه دائمًا لتحقيق هدفك؛ ألا وهو التميز على منافسيك. ينبغي وضع منتجاتك أو خدماتك في السوق بعيدًا عن منتجات منافسيك. وبالطبع يتطلب هذا مراجعة مستمرة للمنتجات التي تنوي طرحها في السوق للبيع. وربما تحتاج أن تقوم بتحديث أو تعديل خطوط إنتاجك أو خدماتك بصورة دورية؛ لتتمكن من التغلب على المنافسة. تذكر فقط أن لكل منتج أو خدمة دورة عمر يمر بها. ووفقًا لوجهة النظر التسويقية، تعتمد ربحية المنتجات أو الخدمات على المرحلة التي تصل إليها في دورة عمرها.

مراحل دورة عمر المنتجات

- **مرحلة الإدخال:** تبدأ هذه المرحلة عندما يتم طرح المنتج أو الخدمة لأول مرة بالسوق فتبدو جديدة مبتكرة في أعين المشترين. ويشترك في تسويق المنتج أو الخدمة الجديدة عدد قليل من المنافسين، ثم يبدأ الطلب في الازدياد بصورة واضحة. ونتيجة لذلك، سيكون هامش الأرباح جذابًا وسيمكنك أن تحصل على حصة كبيرة في السوق.

- **مرحلة النمو:** تتميز هذه المرحلة بازدياد طلب المنتج أو الخدمة بمقدار يفوق العرض المتاح. وكذلك أيضًا، لا يتوفر مخزون كافٍ كما ترتفع الأرباح ارتفاعًا شديدًا؛ مما يجذب المنافسين. وتصل الأرباح إلى ذروتها بنهاية هذه المرحلة.

- **مرحلة النضوج**: تبدأ هذه المرحلة عندما يتوازن طلب المنتج أو الخدمة مع العرض المتاح. وتبدأ الأسعار في الاستقرار بسبب ازدياد عدد المنافسين بالسوق.
- **مرحلة الانخفاض**: تتميز هذه المرحلة بوفرة المخزون من المنتجات أو الخدمات. ويبدأ الطلب يقل، وتكون المنافسة شرسة؛ حيث يوجد بالسوق عدد كبير للغاية من المنافسين. أما بالنسبة للأسعار، فإنها تنخفض. ويشار إلى هذه المرحلة في بعض الأحيان بهبوط الأسعار.
- **مرحلة التشبع**: تبدأ هذه المرحلة بعد هبوط الأسعار بالسوق. يتعرض العديد من المنافسين للإفلاس أو يبدءون في استثمار أموالهم في منتجات أو خدمات أخرى. يعود التوازن مرة أخرى بين العرض والطلب ولكن هذه المرة بأسعار أقل من ذي قبل. إن المنتج في هذه المرحلة لم يعد جديدًا كما أن السوق قادر على البقاء، ولكن العميل سيرغب في منتجات أخرى جديدة.

ربما يكون من الجدير بالذكر أنه يمكن تأجيل انتهاء عمر المنتج أو الخدمة إلى حدٍ ما عن طريق تعديل المنتج بصورة مستمرة. على سبيل المثال، تجنب مصنعو الآلات الحاسبة وصول منتجهم إلى المرحلة الأخيرة من دورة عمره عن طريق إضافة مفاتيح وظائف جديدة للآلات الحاسبة. بالإضافة إلى ذلك، ربما تزدهر مرة أخرى المنتجات التي انتهت دورة عمرها ولكن هذه المرة تُقدم إلى جيل جديد من العملاء. فعلى سبيل المثال، عادت ألواح التزحلق - التي كانت مشهورة للغاية وسط الستينيات - مرة أخرى في الثمانينات، وكذلك أيضًا فإنها تعود الآن مرة أخرى. يعد الفهم التام لدورة عمر المنتج أمرًا مهمًا للغاية، وإهماله قد يكون بمثابة كارثة بالنسبة لوضعك المالي.

بمجرد امتلاك منتج أو خدمة تتمتع ببعض المزايا ومن المحتمل أن تحقق مبيعات بسوق معينة، فإن الخطوة التالية التي يتعين عليك القيام بها هي إجراء المزيد من الدراسات على هذه السوق. تشبه دراسة السوق حل المشكلة؛ حيث إنك تحاول أن تجد إجابة لبعض الأسئلة المهمة. إن هذه الدراسة تعد ضرورية للغاية لنجاح عملية إدارة المشروعات، حيث إنها تقدم إجابات ومعلومات خاصة بالعادات الشرائية وبدوافع عملائك الشرائية. ربما تكون تلك الإجابات متعددة؛ لأنك تحاول أن تصِّل إلى قرارات صعبة فيما يتعلق بما إذا كان منتجك أو خدمتك رائجة أم لا.

تحديد المشكلة

في هذه المرحلة سيتم تحديد كيفية بحث المشكلة بوضوح. وتتضمن الأسئلة التي ربما تحتاج الإجابة عنها - على سبيل المثال لا الحصر - ما يلي:

- من عملائي؟
- أين يسكنون؟
- لماذا يشترون منتجاتي أو خدماتي؟
- ما الذي سيدفعه عملائي مقابل منتجاتي أو خدماتي؟
- كم مرة سيشترون منتجاتي؟
- ما منافذ البيع التي سيشتري منها عملائي المنتجات أو الخدمات؟
- من المنافسون لي في السوق؟
- ما وسائل الإعلان التي ينبغي استخدامها؟

التجربة والخطأ

أوضح مديرو المشروعات كافة الذين تناولتهم بالبحث في هذا الكتاب أنهم لم يقوموا بإجراء استطلاع للرأي فيما يتعلق بالتسويق قبل شروعهم في العمل التجاري. ولذلك، يلقي الكتاب الضوء على المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها إذا لم تقم بأي شيء لتضمن استيعاب سوق لمنتجاتك أو خدماتك. في الواقع، يعتمد معظم مديري المشروعات بصورة كبيرة على التجربة والخطأ كطريقة لاتخاذ القرارات. وقد نشرت مؤخرًا إحدى الشركات إحصائيات أوضحت فيها أن ما يقرب من ٦٠٪ من حالات الإخفاق في إدارة المشروعات ترجع إلى عدم ملاءمة السوق لاستيعاب منتجاتك أو خدماتك.

بعبارة أخرى، إن استثمار القليل من المال في إجراء استطلاع للرأي فيما يتعلق بالتسويق وفي برنامج الاختبار ربما يكون له فائدة أكثر من مجرد تعويض الخسائر التي ستتحملها بسبب الحملة الإعلانية المكثفة التي قمت بها وفشلت. ربما يكون اتباع طريقة التجربة والخطأ مكلفًا للغاية فيما يتعلق بالخسائر التي تتحملها قبل تحقيق أي أرباح. ولكن هذا لا يعني أن عملية استطلاع الرأي و/ أو الاختبار ستضمن النجاح، على النقيض لا توجد أي ضمانات ولكنها تقلل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها.

التسرع في بدء النشاط التجاري

لا يكفي أن تقدم أفضل خدمة أو منتج في العالم، وحتى إذا لاقت منتجاتك أو خدماتك التي تقدمها استحسان الجميع فإن هذا لا يعد سببًا كافيًا يدفعك إلى الشروع في البيع إلا إذا أمكن اختراق السوق وتحقيق أرباح.

وهنا تكمن المشكلة الخاصة بالحصة الأكبر في السوق. ويندفع العديد من مديري المشروعات المرتقبين ويتسرعون في الشروع في نشاطهم التجاري دون أن يقوموا بدراسة شاملة للسوق التي سيبيعون فيها منتجاتهم. وإذا أشارت دراساتك التسويقية إلى أنه توجد قاعدة عملاء كافية، فإنك تظل بحاجة إلى إجراء تحليل الأرباح. فهذه الطريقة تضمن - إلى حدٍ ما - أن منتجاتك أو خدماتك ستحقق عائد استثمار مناسب.

استراتيجية التسويق والترويج

قمنا حتى الآن بدراسة التفاصيل الخاصة بالتعرف على العميل واحتياجاته ورغباته ودوافع الشراء والمنافسة واختبار السوق وتحليل الجدوى. وبمجرد أن تصل إلى قرار فيما يتعلق ب توفر سوق مناسبة لمنتجاتك أو خدماتك وأنه يمكن استغلالها بطريقة مربحة، فإن الخطوة التالية التي يتعين أن تقوم بها بعد ذلك هي وضع استراتيجية تسويق. ويتعين أن تضع في اعتبارك عند وضع استراتيجية التسويق العناصر الأربعة الأساسية الخاصة بالتسويق:

- المنتج (أو الخدمة)
- السعر
- الترويج
- المكان (يعرف كذلك بالتوزيع الجغرافي)

تعد تلك النقاط مترابطة فيما بينها؛ فلا يوجد أحدها دون الآخر. وعلى الرغم من ذلك، فإن لكل منها درجة مختلفة من حيث الأهمية، ويعتمد ذلك على المنتج أو الخدمة التي تعتزم طرحها للبيع و/ أو المرحلة التي يحقق فيها

المنتج أو الخدمة أعلى نسبة أرباح في دورة عمره. على سبيل المثال، إذا كنت تبيع الآلات الحاسبة التي تُحمل يدويًا، فإن أهم العناصر هنا ستكون السعر والمكان. ويعد السبيل الرئيسي للنجاح في تسويق هذه المنتجات هو السعر المناسب والتسليم العاجل؛ حيث إن هذه المنتجات في مرحلة التشبع من دورة عمرها والتي تسود المنافسة فيها. وفي المقابل، إذا كنت تسوق معدات صناعية عالية السعر فإن العنصر المهم سيكون المنتج نفسه. وفي هذه الحالة يكون السعر والترويج والمكان في أدنى المراتب من حيث الأهمية. أما إذا كنت ستطرح للبيع خدمة جديدة فريدة في نوعها في السوق، فسيكون الترويج والمنتج نفسه من أهم العناصر؛ ولن يهتم العميل بالسعر وسينتظر التسليم.

علاقات الشركة مع عملائها

بمجرد إتقانك لفن إشباع احتياجات العميل بطريقة مربحة، فإن الخطوة التالية هي أن تحتفظ بها تملك. بعبارة أخرى، حاول أن تجعل العميل راضيًا عما تقدمه من منتجات أو خدمات. تعد السياسة الخاصة بمحاولة الشركة إقامة علاقات جيدة مع عملائها هي أساس أي مساعي تسويق ناجحة. وكذلك أيضًا، ستساعدك هذه السياسة في ضمان والعمل على زيادة المبيعات والأرباح طويلة الأجل. تذكر فقط أن القرب من العميل هو أحد العوامل التي تسمح للشركات الجديدة والمبتدئة بمنافسة الشركات الكبرى التي تعد من أكبر المنافسين بالسوق بسبب قلة تكاليف منتجاتها وبيعها لتلك المنتجات – نتيجة لذلك – بسعر أقل. إن تعليم نفسك وكذلك موظفيك كيفية إدراك احتياجات العميل سيضمن لك الأرباح والاستمرار في السوق التنافسية.

أسئلة مهمة يجب أن توضع في الاعتبار

١ـ هل تعرف عملاءك جيدًا؟

إذا لم تكن تعرفهم جيدًا، فإن شركتك ربما تركز على قطاعات غير مناسبة في السوق. وقد تهبط الأسعار في قطاعات السوق التي تطرح بها منتجاتك أو ترتفع دون أن تدرك أو ربما ينكمش سوقك ككل.

الإجراءات التصحيحية

حدد عملاءك، ثم قم بدراسة وتحليل السوق لتتأكد من حجمها وحالتها وخصائصها. حاول أن تلم دائمًا بأحدث اتجاهات السوق وبالتغيرات التي تطرأ على أذواق العملاء. رتب الفرص التي تقدمها السوق حسب أهميتها وحاول أن تحصل عليها وفقًا لإمكانية الربح.

٢ـ هل تحتفظ بمعلومات عن العميل؟

إذا كانت هذه المعلومات غير دقيقة، فإن سياستك الخاصة بالتسويق ربما لا تتماشى مع طبيعة مستهلكك. ولن يكون لديك أي سبيل يمكّنك من إدراك أية مخاطر محتملة. وستقل أرباحك بسبب وقوع أخطاء في عملية التسويق.

الإجراءات التصحيحية

قم بإجراء دراسة فيما يتعلق بطبيعة وخصائص عملائك وحدد استراتيجية التسويق الخاصة بك بناءً على نتائج الدراسة. حدد إمكانية السوق بناءً على تلك الدراسة وعلى المعلومات الأخرى المتعلقة بأية دراسة للعميل (مثل

الأوراق التجارية أو التقارير المهنية). رتب الفرص التي تقدمها سوقك وفقًا لنتائج دراسة الخصائص السكانية.

٣ـ هل تحلل المعلومات الخاصة بالتسويق بشكل منتظم؟

إذا لم تقم بذلك، فربما تتغير سوقك دون أن تدرك. وربما تتخذ قرارات غير صائبة معتمدًا على المعلومات القديمة الخاصة بالسوق أو ربما تنكمش السوق الأمر الذي من شأنه أن يضعف احتمالية الاستمرار المستقبلي لشركتك بالسوق.

الإجراءات التصحيحية

حلل المعلومات الخاصة بالسوق بشكل منتظم وعدِّل استراتيجية التسويق الخاصة بك عند الضرورة. حاول دائمًا أن تلم باتجاهات السوق.

٤ـ هل تتبع سياسة ائتمانية محددة عند التعامل مع الطلبات المقدمة من قِبل العملاء؟

إذا لم تقم بذلك، فربما يُمنح الائتمان لعملاء غير مستحقين ويُرفض منحه لعملاء مستحقين. وربما تسبب السياسة الائتمانية المضللة إهدار الوقت في المنازعات القانونية وتكبد الخسائر المالية.

الإجراءات التصحيحية

قم بتطوير السياسة الائتمانية عن طريق وضع قيود وحدود ائتمانية. استخدم تلك السياسة باستمرار. التمس النصيحة القانونية وحاول أن تذعن

للقوانين كافة سواء أكانت محلية أم فيدرالية أم متعلقة بالولايات. تعقَّب المتهربين من السداد عند الضرورة.

٥- هل لديك سياسة تعديل محددة؟

إذا لم يكن لديك تلك السياسة، فربما يتم القيام بتعديلات غير ملائمة أو ربما تتغاضى عن التعديلات الملائمة. وربما يسبب الائتمان غير المعدل نتائج غير مواتية تتمثل في الدعاية السيئة لشركتك وإقامة الدعاوى القضائية عليها وفقد سمعتها أمام العملاء.

الإجراءات التصحيحية

قم بوضع سياسة تعديل محددة. أصدِر ائتمانًا لتسهل القيام بتسهيلات ملائمة والتعامل مع التعديلات غير الملائمة بطريقة دبلوماسية. حدد مسبقًا الإجراءات القانونية التي ربما تظهر فيما يتعلق بالائتمانات غير المعدلة وحاول دائمًا أن تكون عادلاً في سياسة التعديل الخاصة بك.

٦- هل تعرف أنت وموظفوك بالضبط المنتجات أو الخدمات التي ستقدمها شركتك للعملاء؟

إذا لم تكن تعرف ذلك، فإن المنتجات أو الخدمات الضرورية ربما لا يتم تقديمها للعملاء في حين أن المنتجات والخدمات غير الضرورية تقدم للعملاء. وستتكبد الشركة خسائر عندما يطلب العميل منتجات أو خدمات لا تتوفر لديها أو لا تُنتج على النحو الملائم.

الإجراءات التصحيحية

حدد ما إذا كانت منتجاتك وخدماتك ضرورية أم لا. استبعد المنتجات أو الخدمات التي لا يطلبها العميل من قائمة المنتجات التي ستطرحها شركتك في السوق للبيع. حاول دائمًا أن تلبي طلبات العميل الخاصة بمنتجات وخدمات معينة في الوقت المناسب. قدم فقط المنتجات والخدمات التي تضمن أن تحقق هامش ربح ملائمًا.

٧ـ هل يدرك العميل أوجه اختلاف منتجاتك وخدماتك عن منتجات وخدمات منافسيك؟

سيؤدي عدم إدراك العميل لأوجه اختلاف منتجاتك وخدماتك عن منتجات وخدمات منافسيك إلى عدم الوصول إلى نتائج الترويج والتسويق المرجوة. وربما يستغل المنافسون عدم قدرتك على إنتاج منتج مختلف أو متميز عن منتجاتهم؛ مما يؤدي إلى الإضرار بسمعتك أمام العميل وعدم شعوره بالرضا تجاه ما تقدمه من منتجات أو خدمات.

الإجراءات التصحيحية

علِّم عملاءك كيفية تمييز منتجاتك أو خدماتك. استخدم وسائل التفاضل بين المنتجات لتقنع عملاءك بأفضلية منتجاتك. بعبارة أخرى، أخبرهم لماذا أنت مختلف وأفضل.

٨ـ هل تراجع بصورة دورية خطوط إنتاج وخدمات شركتك؟

إذا لم تقم بذلك، فربما يتغير تفضيل المستهلك للمنتجات التي تقدمها شركتك؛ مما يعني اهتمام شركتك بمنتج أو خدمة لا يفضلها العميل. وربما لا تدرك أية زيادة في طلب بعض المنتجات أو الخدمات بينما تطرح بعض المنتجات الأخرى في السوق وتباع بخسارة.

الإجراءات التصحيحية

حاول أن تعرف أولاً بأول المنتجات التي يفضلها العميل. حدد المنتجات أو الخدمات الضرورية والأخرى غير الضرورية. استخدم الدراسات والمعلومات الأخرى على أساس دوري وفي الوقت المناسب لتحدد طلبات العميل الحالية. عدِّل مجموعة خدماتك عندما تتطلب أحوال السوق هذا التغيير. لا تقدم أي منتجات وخدمات تعلم أنها لا تحقق أرباحًا.

٩- هل يتم إبلاغ الموظفين بأي تغيرات تطرأ على المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء؟

إذا لم يكن الأمر كذلك، فقد يؤدي ذلك إلى اضطراب الموظف وكذلك العميل. ولن يستفيد العملاء من أي منتج أو خدمة جديدة تقدم أو أي تغيرات تطرأ على المنتجات والخدمات الحالية. وقد يفهم العميل الأمر بصورة خاطئة؛ مما يؤدي إلى فقد سمعة شركتك أمامه.

الإجراءات التصحيحية

أخبر الموظفين بأي تغيرات تطرأ على المنتجات والخدمات المقدمة. تأكد أن العملاء يستفيدون من المنتجات والخدمات الجديدة المقدمة أو من التغييرات التي يتم إدخالها على المنتجات والخدمات الحالية. بلِّغ الجميع بالتغيرات كافة بصورة فعالة.

١٠ـ هل قمت بدراسة المنتجات والخدمات المماثلة التي تُطرح بمنطقة السوق التي تطرح بها منتجاتك؟

إذا لم تقم بذلك، فربما لا يتم إدراك طلب العميل من المنتجات والخدمات بصورة كلية. وربما يقدم منافسوك للعميل منتجات وخدمات أفضل. وكذلك أيضًا، ربما تتغير الخصائص الخاصة بالعميل دون أن تدرك؛ مما يستوجب عليك إدخال تغييرات على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها له أو تغيير أساليب التسويق الخاصة بك.

الإجراءات التصحيحية

حدد متطلبات عميلك من خلال إجراء دراسات أولية وثانوية، وحاول دائمًا أن تقدم له - كلما أمكن - منتجات وخدمات أفضل من تلك التي يقدمها منافسوك. ابحث عن أسواق جديدة عندما تسنح الفرصة.

١١ـ هل تستطيع أن تحدد أوجه الاختلاف المعينة التي تجعل منتجاتك وخدماتك أعلى أو أقل جودة من المنتجات والخدمات نفسها أو المماثلة والتي يقدمها منافسوك؟

إذا لم تستطع أن تحدد الفرق بين منتجاتك ومنتجات منافسيك، فلن يستطيع المستهلكون تحديد تلك الفروق. وإذا قدمت منتجات وخدمات ذات مستوى الجودة نفسه الخاص بمنتجات منافسيك، فإن تلك المنتجات لن تقنع عملاءك بترك منافسيك والتعامل معك فقط. ولن يمكن تصحيح أية نقاط ضعف بالمنتجات التي تقدمها في حين أن نقاط القوة لا يمكن الإعلان عنها بالدرجة التي تفي بها فيما يتعلق بالتسويق والبيع.

الإجراءات التصحيحية

صحح بالمنتجات والخدمات التي تقدمها أية نقاط ضعف وأية صفات دون مستوى الجودة. ركز فقط على نقاط القوة بمنتجاتك وخدماتك عند التسويق والإعلان. ضع نموذجًا متميزًا لمنتجاتك أو خدماتك لتجعل عملاءك على وعي بالمنتجات والخدمات الخاصة والمتميزة التي تقدمها. طور علاقتك بالعملاء على نحو جيد معتمدًا على خدماتك ومنتجاتك المتميزة.

١٢ـ هل هناك أهداف موضوعة فيما يتعلق بسعر منتجاتك وخدماتك لتحقيق ما يلي؟

(أ) عائد مستهدف من الاستثمار

إذا لم تحقق الأسعار الموضوعة للمنتجات والخدمات التي تقدمها العائد المستهدف من الاستثمار، فإن مستوى الدخل المطلوب ربما لا يتم الوصول إليه لتغطية استخدام واستيعاب الأصول.

الإجراءات التصحيحية

حدد العائد المستهدف من استثمارك عند تسعير منتجاتك وخدماتك كافة. لا تقم أبدًا بتسعير المنتجات أو الخدمات دون الهدف الموضوع إلا إذا جعلت العوامل الأخرى - مثل حجم عمليات الشراء أو تكرار تعامل العميل معك- القيام بذلك مجديًا.

(ب) استقرار السعر وهامش الربح الإجمالي

إذا لم تحقق الأسعار ذلك، فسيؤدي هذا إلى اضطراب العميل وفقد سمعة شركتك. وستضعف الأرباح خاصةً عندما تهبط الأسعار و/ أو هامش الربح

فيما يتعلق بالتكاليف. وكذلك أيضًا، ستصبح مهامك المحاسبية أصعب بسبب فقد الرقابة الداخلية.

الإجراءات التصحيحية

حاول أن تثبت الأسعار وهامش الربح الإجمالي؛ لتضمن توافق الأسعار مع تكلفة منتجاتك وخدماتك. قم بتغيير سعرك و/ أو هامشك على أساس ثابت ودوري ومناسب. أطلع عملاءك على السبب الكامن وراء الحاجة إلى القيام بأي تغيير أو تعديل بها في ذلك التغييرات المؤقتة وغير المتوقعة.

(ج) الحصة المستهدفة في السوق

إذا لم تحقق الأسعار الحصة المستهدفة، فربما تضحي بأهدافك في السوق طويلة الأجل والأكثر أهمية مقابل أهداف الربح قصيرة الأجل.

الإجراءات التصحيحية

ضع في اعتبارك عند تحديد سعر منتجاتك وخدماتك حصتك في السوق على المدى البعيد. وستُضعف الأسعار المرتفعة على المدى القصير من القدرة على الحصول على حصة كبيرة بالسوق على المدى البعيد؛ الأمر الذي من شأنه أن يجعل من الصعب للغاية استمرار شركتك أثناء فترات تدهور السوق و/ أو الاقتصاد العام.

(د) الوصول إلى أقصى دخل ممكن

إذا لم تساعدك أسعارك في الوصول إلى أقصى عائد ممكن، فستضعف إمكانية استمرارك في السوق على المدى الطويل. وستضعف حصة مالك

شركتك في السوق؛ الأمر الذي من شأنه أن يُضعف قدرة شركتك على الاستمرار في الأوقات الصعبة.

الإجراءات التصحيحية

حاول أن تحصل على أقصى دخل ممكن حيثما يمكن ذلك شريطة ألا يُضعف ذلك زيادة حصتك في السوق على المدى البعيد. وفي النهاية، فإن سيطرتك على نصيبك في السوق ستساعدك في تحقيق مستويات الدخل المطلوبة.

(هـ) تقليل المنافسة أو استقرارها

إذا لم تعمل أسعارك على تقليل المنافسة أو استقرارها، فإن المنافسة ستزيد ومن المحتمل أن تقل حصتك بالسوق.

الإجراءات التصحيحية

اعمل على تقليل تأثير منافستك عن طريق تقديم منتجات ذات مستوى جودة وخدمات موثوق بها بأسعار تنافسية. لا تحاول أبدًا أن تنافس أي منافسين تعلم جيدًا أن موقفهم المالي قوي وبدلاً من منافستهم بطريقة مباشرة نافسهم بطريقة غير مباشرة.

١٣ـ هل حاولت أن تختبر المنتجات والخدمات الجديدة أو المنتجات والخدمات القديمة التي تم إدخال تعديلات عليها قبل التزامك بطرحها بالسوق؟

إذا لم تقم بذلك، فتذكر أن التزامك الكامل بطرح الموارد دون أن تقوم باختبارها أولاً لتحدد مدى قبول السوق لها ولتحدد عوامل التكلفة، يكون مكلفًا للغاية وقد تتكبد الخسائر.

الإجراءات التصحيحية

اختبر الخدمات أو المنتجات الجديدة أو التعديلات التي تم إدخالها على الخدمات القديمة قبل أن تفي بالتزامك بطرحها. إن أفضل طريقة لتقليل حجم خسائرك في حالة إخفاق المنتج أو الخدمة في السوق هي اتباع سياسة التجربة والخطأ.

١٤ـ هل توزع عند وضع الأسعار التكاليف الإضافية ـ مثل تكاليف الإهلاك والمساحة والمصروفات الإدارية ـ وفقًا لحجم الشركة؟

إذا لم تقم بذلك، فقد يؤدي ذلك إلى سوء توزيع تكاليفك الإضافية وتسعير منتجاتك أو خدماتك على نحو غير ملائم مما يؤدي إلى تكبدك الخسائر.

الإجراءات التصحيحية

تأكد أن التكاليف الإضافية قد تم حسابها وتوزيعها بناءً على نسبة من مبيعاتك أو نفقاتك. وزع التكاليف الإضافية الخاصة بكل منتج أو خدمة على كل قسم؛ لتضمن التسعير والتقدير المناسب. ويمكن القيام بذلك بناءً على نسبة حجم كل منتج أو خدمة أو قسم.

١٥ـ هل تحاول استرداد المصروفات الأولية الخاصة بالمرحلة الأولى من تأسيس مشروعك على المدى البعيد بدلاً من استردادها على المدى القصير؟

إذا لم تقم بذلك، فربما تكون الأسعار الأولية مرتفعة للغاية؛ مما يعوق حركة مبيعاتك. وربما تمنعك أهدافك قصيرة الأجل من تحقيق مقاصدك طويلة الأجل الخاصة بحصتك في السوق. وكذلك أيضًا، ربما تكون منتجاتك أو خدماتك غير تنافسية.

الإجراءات التصحيحية

لا تحاول أن تسترد المصروفات الأولية بسرعة على حساب حصتك المناسبة بالسوق. حدد أسعارك واضعًا في اعتبارك الأهداف طويلة الأجل بدلاً من تحديدها على نحو يساعدك على الحصول على الأرباح قصيرة الأجل المبالغ فيها كهدف تريد تحقيقه. خطط لاسترداد التكاليف الخاصة بالمرحلة الأولى لتأسيس مشروعك بطريقة مناسبة وتحلَّ بالصبر.

١٦ـ هل تستعين عند وضع الأسعار بالتقديرات الخاصة بتكاليفك المستقبلية بدلاً من الاستعانة بالتقديرات الحالية عندما تصل إلى سعر مناسب يمكن وضعه؟

إذا لم تقم بذلك، فستسبب سياسات التسعير غير المنتظمة وغير المرنة تكبد الخسائر أو تحقيق أرباح قليلة خلال فترات التضخم عندما تتغير الأسعار الحالية بسرعة. وإذا كنت مشتركًا في عقود طويلة الأجل، فإن أرباحك ستضعف إذا كانت تلك العقود مقيدةً بالتكاليف القديمة.

الإجراءات التصحيحية

صحح أسعارك؛ لتتمكن من تقدير التكاليف المستقبلية (مثل التكلفة المعيارية الخاصة بزيادة نفقات المعيشة) خاصةً فيما يتعلق بالعقود طويلة الأجل. وينبغي وضع التقديرات المستقبلية الخاصة بالتكاليف في الاعتبار عندما تكون التغييرات التي تدخلها على أسعارك غير متكررة؛ لتضمن هامش ربح كافٍ.

١٧ـ هل تختلف أسعارك من عميل لآخر بالنظر إلى ما يلي؟

(أ) حجم النشاط التجاري

إذا لم تقم بتحديد السعر وفقًا للنشاط التجاري، فستفقد عددًا كبيرًا من العملاء.

الإجراءات التصحيحية

قدم خصومات لعملائك الذين يشترون كميات كبيرة.

(ب) نوع المشتري (شخص أم شركة أم جهة أخرى)؟

إذا لم تحدد السعر وفقًا لنوع المشتري، فربما تفقد أكبر الشركات التجارية أو الصناعية أو المشترين الذين يشترون بكميات كبيرة؛ فيتجهون لمنافسيك.

الإجراءات التصحيحية

قدم خصومات، أو مد للشركات التجارية أو الصناعية أو العملاء الذين يشترون بكميات كبيرة مهلة الائتمان.

(ج) مدى بُعد العميل عن البائع

إذا لم تحدد السعر وفقًا لبعد العميل عنك، فربما يطلب العملاء الذين يسكنون بالقرب منك خدمات خاصة أو على الأقل خصومات فيما يتعلق بنفقات الشحن.

الإجراءات التصحيحية

قدم عروضًا خاصة أو خصومات فيما يتعلق بنفقات الشحن وفقًا لمدى بُعد العميل عنك - إذا أمكن.

(د) معايير الصناعة

إذا لم تقم بتحديد السعر وفقًا لمعايير الصناعة، فسيتركك عملاؤك الحاليون وعملاؤك المحتملون ويذهبون لمنافسيك.

الإجراءات التصحيحية

قم بوضع سياسة تحديد الأسعار وفقًا لمعايير الصناعة.

١٨ـ هل تتجنب تقديم خصومات مقابل الخدمات أو المنتجات التي يقدمها لك المشتري؟

إذا لم تتجنب ذلك الأمر، فاعلم أنه في بعض الحالات ربما يُفهم تبادل الهدايا على أنه رشوة - والتي تعد غير قانونية وقد تسبب مشاكل محاسبية. وكذلك أيضًا قد تتحمل الالتزامات الضريبية.

الإجراءات التصحيحية

قم بتقديم فقط الخصومات القانونية. حاول أن تقيم علاقة جيدة مع المشتري؛ لتضمن الحفاظ فقط على الخصومات التجارية القانونية، واحتفظ بسجلات مناسبة لتقديمها في حالة تعرضك لأية مساءلة قانونية أو متعلقة بالضرائب.

١٩ـ هل تقوم بصورة دورية بإعادة تقييم وتعديل أسعارك؟

إذا لم تقم بذلك، فربما تكون أسعارك مرتفعة للغاية؛ مما يؤدي إلى وقف تعامل عملائك مع شركتك وبحثهم عن أسعار أقل في مكان آخر. أما إذا كانت أسعارك منخفضة للغاية، فإن هذا سيسبب تكبد الخسائر وكذلك

سيسبب بعض المشاكل في السيولة النقدية. وستؤدي سياسة تحديد الأسعار طويلة الأجل غير المناسبة إلى انتهاء شركتك.

الإجراءات التصحيحية

ادرس الأسعار والخدمات التنافسية وحدد السعر اعتمادًا على المعلومات التي قمت بتجميعها. جدد أسعارك؛ لتصحح نسبة الربح الإجمالي بحيث تغطي نفقاتك وتحقق ربحًا مناسبًا. راجع بصورة مستمرة سياسة التسعير الخاصة بك.

٢٠ـ هل تعرف من سيقوم بشراء منتجاتك أو خدماتك

إذا لم تكن تعرف ذلك، فإنك لن تستطيع أن تستهدف برسالتك الإعلانية الأشخاص المستهدفين الذين سيقومون بشراء منتجاتك أو خدماتك. و طرق الإعلان غير المدروسة تكون في الغالب مكلفة وغير فعالة.

الإجراءات التصحيحية

حدد الأشخاص الذين سيقومون بشراء منتجاتك أو خدماتك واستهدفهم في رسالتك الإعلانية.

٢١ـ هل تعرف كيف يتم اتخاذ القرار النهائي الخاص بشراء منتج أو خدمة؟

إذا لم تكن تعرف ذلك، فإنك لن تتمكن من توجيه رسالتك الإعلانية على نحو ملائم لتحقق ما تريد، الجهد غير المنظم سيكون مكلفًا وغير فعال. وربما لا تتضمن عملية اتخاذ القرار الشخص الذي ستقدم له منتجاتك.

الإجراءات التصحيحية

قم بتقييم ودراسة دوافع الشراء العاطفية والاقتصادية كافة. حدد أي تلك الدوافع يحرك عملاءك وصمم رسالتك الإعلانية على النحو الذي يجعلك تستفيد من تلك الدوافع. اسأل عن عملية اتخاذ القرار لتعرف كيف يتم اتخاذ القرار النهائي.

٢٢- هل لديك هدف واضح من الإعلان عن سلعك؟

إذا لم يكن لديك هدف واضح، فحينئذٍ ستفقد حملتك الإعلانية الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل؛ الأمر الذي من شأنه أن يجعلها حملة مضللة. وافتقار الهدف يؤدي إلى اضطراب المستهلك وتحمل تكاليف باهظة دون تركيز مناسب على حملتك الإعلانية.

الإجراءات التصحيحية

قم بوضع أهداف طويلة وقصيرة الأجل تتعلق بالإعلان، وركز على رسالتك الإعلانية. قم بتقييم النتائج وعدِّل استراتيجية الإعلان الخاصة بك إذا لزم الأمر.

٢٣- هل يعد البيع الشخصي جزءًا من جهود الشركة الترويجية؟

إذا لم يكن الأمر كذلك، فإن افتقار التواصل الشخصي مع عملائك سيؤدي إلى انفصالك عن عميلك. وصعوبة فهم منتجاتك أو خدماتك تجعل عملية بيعها صعبة للغاية.

الإجراءات التصحيحية

حاول أن تستخدم البيع الشخصي في عملية التسويق إلى حدٍ ما. طبق طرق البيع الشخصي كافة على المنتجات والخدمات التي من الصعب تسويقها بطريقة أخرى. حدد مدى الربحية التي ستحققها عند استخدام طريقة البيع الشخصي.

٢٤- هل تعرف أي قطاع بالسوق ينبغي أن تخدمه شركتك؟

إذا لم تكن تعرف ذلك، فربما تحاول أن تصل إلى قطاع غير مناسب بالنسبة لك. وربما لا تجد سوقًا تناسبها المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، أو ربما تتغير السوق بطريقة سلبية؛ مما يؤدي إلى سوء توزيع موارد التسويق. وكذلك أيضًا، ربما تتغير السوق بطريقة إيجابية وأنت لا تدرك؛ مما يؤدي إلى فقدك الفرص.

الإجراءات التصحيحية

استخدم طريقة البحث لتحدد السوق المناسبة لك، واستخدم الدراسات الحالية الخاصة بالسكان لتحدد أفضل قطاعات السوق بالنسبة لك، ثم اخترق قطاعات السوق تلك التي تقدم لك أفضل فرص الأرباح. ادرس سوقك باستمرار لتضمن الوضع المناسب فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات المقدمة.

٢٥- هل حاولت أن تبيع منتجات و/أو خدمات متميزة والتي تكون العلاقة بين قيمتها وسعرها مختلفة؟

إذا لم تقم بذلك، فإن منافسة منافسيك ربما تؤدي إلى توزيع حصتك بالسوق؛ الأمر الذي يمكن أن يكون مكلفًا ويؤدي عمومًا إلى إخفاقك في السوق إذا كان وضع منافسيك المالي قويًا.

الإجراءات التصحيحية

إن تقديمك خدمة أو منتج متميز ربما يؤدي إلى استحواذ شركتك على قطاع أكبر من السوق، كما أن اختراق السوق المتميزة يكون أقل تكلفة. واعلم أن الأسواق المتخصصة أكثر تحقيقًا للأرباح بالنسبة لك وأقل جاذبية بالنسبة لمنافسيك.

٢٦- هل جهودك الترويجية والتسويقية صادقة وصريحة؟

إذا لم يكن الأمر كذلك، فإن التسويق المضلل أو الخادع سيدمر شركتك. وربما تُقاضى بسبب الإعلان الكاذب.

الإجراءات التصحيحية

اجعل جهودك الترويجية والتسويقية صادقة وتتسم بأخلاق المهنة. حاول دائمًا أن تروج لشركتك بطريقة تبين مدى أمانتها.

٢٧- هل شركتك تتوسع ويتم تأسيسها بصورة أفضل نتيجة لجهودك التسويقية والترويجية؟

إذا لم يكن الأمر كذلك، فإن هذا يعني أن جهودك الترويجية والتسويقية غير مناسبة أو غير كافية، أو ربما تكون جهودك التسويقية والترويجية على ما يرام ولكن جهود منافسيك الترويجية أفضل من جهودك.

الإجراءات التصحيحية

اطلب من المختصين بمجال التسويق أن يقوموا بتقييم جهودك الترويجية والتسويقية. قم باتباع طريقة التجربة والخطأ؛ لتجد أفضل طريقة للتسويق. حاول أن تطلع على طرق منافسيك الترويجية الأكثر نجاحًا وطور طرقك وفقًا لاستراتيجياتهم.

٢٨- هل أوجه التسويق وترويج المبيعات كافة منسقة وفقًا لتخطيط الإنتاج وللتخطيط الزمني؟

إذا لم يكن الأمر كذلك، فربما تنفق أموالك في ترويج المبيعات دون أن يكون قد تم صنع منتجك الذي ستبيعه؛ مما يُضعف سمعتك أمام العميل. وربما يسبق إنتاجك عملية التسويق وترويج المبيعات؛ مما يسبب لك مشاكل أمنية بالإضافة إلى تحملك التأمين والتخزين المكلف.

الإجراءات التصحيحية

نسق بين تسويقك وترويجك للمبيعات وتخطيطك للإنتاج. انتبه بدرجة أكبر لمواضع المشاكل المحتملة عند قيامك بعملية الجدولة والتي قد تؤدي إلى إعاقة التدفق الطبيعي للعمل.

٢٩- هل تتحكم في جهودك الترويجية والتسويقية الميزانيات التي تتغير فقط لأسباب مقنعة؟

إذا لم تتحكم الميزانيات في جهودك التسويقية، فإن الميزانيات الخاصة بالتسويق والترويج ربما لا تستطيع السيطرة عليها؛ مما يكلفك المزيد من الأموال أكثر من اللازم. وربما يؤدي فقد السيطرة على جميع الموارد المالية المتاحة إلى ارتفاع مصروفات التسويق. ويمكن أن يؤثر وقوع أي خطأ في مجال التسويق على الموارد المالية في قطاع آخر من قطاعات العمل.

الإجراءات التصحيحية

راجع ميزانيتك الخاصة بالتسويق والترويج بصورة مستمرة. حاول أن تلتزم بميزانياتك الخاصة بالتسويق والترويج باستثناء بعض الانحرافات عن الميزانية التي تفرضها عليك الأسباب المقنعة. حاول أن تستعيد التحكم في ميزانيتك الخاصة بالترويج؛ لتتحكم في نفقاتك ككل.

٣٠- هل تؤيد خدمة ترويج المبيعات أو هل لديك بالفعل تلك الخدمة؟ وهل تستخدمها في التخطيط أو في الأنشطة الترويجية؟

إذا لم تقم بذلك، فربما لا تستفيد من مصدر مساعدة غير مكلف نسبيًا. ولن تجد من يقوم بتقييم استراتيجيتك المخططة، ودون ذلك التقييم ستفقد الخبرة المنوعة.

الإجراءات التصحيحية

ابحث عن خدمة ترويج المنتجات التي تقدَّم لنوع شركتك ولحجمها. استعن فقط بشركة ترويج مبيعات حسنة السمعة والتي تقوم بتعيين موظفين يتمتعون بالخبرة في مجال التسويق وترويج المبيعات. افحص دائمًا المراجع الخاصة بهم.

٣١- هل تستخدم الإعلانات التعاونية مع التجار الآخرين بالمجتمع؟

إذا لم تكن تستخدم تلك الإعلانات، فربما تدفع الكثير في الإعلان في حين أن التجار الآخرين ربما يستفيدون من الإعلانات التعاونية ويدفعون أقل مما تدفع. وربما ينجذب العملاء إلى الإعلانات التعاونية الكبيرة ويغفلون عن إعلاناتك الأصغر حجمًا.

الإجراءات التصحيحية

استخدم الإعلانات التعاونية مع التجار الآخرين بالمجتمع التجاري عندما تسنح الفرصة. تذكر أن الإعلانات التعاونية الأكبر أكثر جاذبية وتعزز الموقف التعاوني بين التجار.

٣٢- هل قمت ببذل جهود مستمرة لتحصل على دعاية مجانية في الصحافة المحلية أو في الإذاعة؟

إذا لم تقم بذلك، فستنفق المزيد من الأموال على الإعلان. وربما لا تصل المعلومات الخاصة بشركتك إلى الجمهور إذا لم يتوفر لديك المال للإعلان وإذا لم تكن الدعاية المجانية مستمرة. واعلم أن افتقار الدعاية المستمرة يؤدي إلى فقد فرص عمل.

الإجراءات التصحيحية

وفر أموالك التي تنفقها على الإعلان أو استخدمها بطريقة تتسم بالحكمة عن طريق حصولك على دعاية مجانية بشكل مستمر. حاول بصورة مستمرة أن تحصل على دعاية مجانية لتعزز من صورة شركتك عن طريق تأسيس علاقة عمل جيدة مع الإعلام.

٣٣- هل تحيط علمًا بمعايير هيئة التجارة الفيدرالية الخاصة بالأمانة والدقة في الإعلان؟ وهل تلتزم بتلك المعايير بعناية؟

إذا لم تقم بذلك، فستفقد عملاءك بسبب أساليب وادعاءات الإعلان غير الصادقة. وربما تُفرض غرامة أو قيود على شركتك بسبب أساليب الإعلان غير الدقيقة.

الإجراءات التصحيحية

حاول أن تحيط علمًا بقوانين هيئة التجارة الفيدرالية الخاصة بالأمانة في الإعلان والتزم بها. تراجع دائمًا عن ادعاءاتك الإعلانية كافة.

٣٤- هل تنظر إلى العملاء على أنهم أصدقاء يستحقون أن تقدم لهم أفضل المنتجات والخدمات؟

ربما يبحث العملاء المحتملون عن أفضل المنتجات والخدمات في مكان آخر. وكذلك أيضًا، ربما يبحث عملاؤك عن أفضل خدمة عند منافسيك؛ الأمر الذي من شأنه أن يُفقد سمعتك عند العميل.

الإجراءات التصحيحية

قدم لعملائك أفضل البضائع الممكنة. وكذلك أيضًا، قدم لهم خدمة أفضل من تلك التي يقدمها منافسوك. حاول بصورة مستمرة أن تطور بضائعك وخدماتك. اطلب من عملائك تقييم بضائعك وخدماتك وعدِّل طرقك بناءً على تقييمهم.

٣٥- هل تهتم باحتياجات العملاء كافة بدلاً من الاهتمام بمجموعات مختارة منهم؟

إذا لم تقم بذلك، فربما تُهمل بعض مجموعات العملاء؛ مما يؤدي إلى تسوق تلك المجموعات في مكان آخر في حين أن مجموعة العملاء المختارة ربما لا تمثل أفضل عميل بالنسبة لك.

الإجراءات التصحيحية

حاول أن تعامل العملاء كافة على حدٍ سواء. لا تهتم بمجموعات العملاء المختارة إلا إذا تطلبت منك منتجاتك أو خدماتك القيام بذلك. حدد خصوماتك التجارية وفقًا لسياسات الشركة وليس وفقًا لمجموعة العملاء. التزم بسياساتك الخاصة بالعميل سواء أكنت تهتم بمجموعة مختارة أم بسوق متنوع.

٣٦ـ هل لديك رؤية واضحة عن صورة الشركة التي تسعى لترسيخها في أذهان عملائك؟

إذا لم يكن لديك تلك الصورة، فلن يكن لديك أية خطة توجيهية فيما يتعلق بصورة شركتك. وربما يترك ذلك انطباعًا سيئًا عن شركتك لدى عملائك.

الإجراءات التصحيحية

قم بوضع خطة توجيهية تساعدك في الوصول إلى صورة الشركة المرغوب فيها. وجِّه جميع قطاعات شركتك إلى الصورة المرغوب في تحقيقها. طور نشاطك التجاري المحدد من خلال تلك الصورة عدِّلها بصورة مستمرة وفقًا لأحوال السوق ووفقًا لما تتطلبه أذواق عملائك.

٣٧ـ هل تقوم بتقييم أدائك عن طريق سؤال العملاء عن المنتجات التي تلقى استحسانهم والمنتجات الأخرى التي لا تلقى استحسانهم وعن طريق التسوق لمقارنة أسعار منافسيك وتشكيلاتهم من البضائع وطرقهم الخاصة بالترويج بطرقك وأسعارك وبضائعك؟

إذا لم تقم بذلك، فربما تكون صورة شركتك غير مناسبة بينما يقدم منافسوك صورة أفضل من صورتك التي تقدمها. وربما لا تتغير أسعارك وبضائعك وطرقك الترويجية ولا تناسب أحوال السوق الحالية.

الإجراءات التصحيحية

اطلب من عملائك تقييم أسعارك وبضائعك وطرقك الترويجية. تسوق في أسواق منافسيك لتطلع على أفكارهم، واستخدم أفضلها من خلال اتباع طريقة التجربة والخطأ التي ستسمح لك بتحديد أفضل السياسات التي تناسب شركتك. حاول أن تلم ببضائع وأسعار منافسيك وطرقهم الترويجية.

٣٨- هل تحاول أن تجذب العملاء صغار السن خاصةً فيما يتعلق بكل من الخدمات والبضائع التي تقدمها بالإضافة إلى الجو الذي تهيئه؟

إن إهمالك لمجموعة عملاء مهمة للغاية سيؤدي إلى فقدك للنشاط التجاري الحالي والمرتقب.

الإجراءات التصحيحية

عامل مجموعات عملائك كافة على حدٍ سواء. حاول أن تقيم علاقة جيدة مع عملائك، وقدم لهم خدماتك، وقم بتحديث بضائعك لتقديمها لعملائك من صغار السن، واهتم بهم؛ حيث إنهم عملاء المستقبل.

٣٩- هل تضيف قيمة على منتجاتك أو خدماتك عن طريق تقوية ثقة العميل بتعهدك واستعدادك لفعل أي شيء لتضمن رضاه؟

إذا لم تضف تلك القيمة على منتجاتك أو خدماتك، فربما تضعف ثقة العميل بك، وستفقد نشاطك التجاري بسبب استياء العديد من العملاء.

الإجراءات التصحيحية

حاول أن تضمن بسرعة رضا العميل. وكذلك أيضًا، اعمل على تقوية ثقة العميل بحكمك وبصدقك من خلال الدعاية وتطبيق السياسات الخاصة بعلاقتك به. حاول أن تلتزم دائمًا بالضمانات المقدمة للعميل كافة سواء أكانت مباشرة أم ضمنية أم شفهية.

٤٠- هل تُلحق بصورة مستمرة عمليات البيع اليومية الروتينية ببعض العروض الترويجية لتنشطها؟

إذا لم تقم بذلك، فستصاب مبيعات شركتك بالركود أو حتى تنخفض عندما تفقد شركتك جو الإثارة والتجديد. وربما يفقد فريقك الخاص بالمبيعات روح الحماس.

الإجراءات التصحيحية

ابتكر عروضًا خاصة وحث الأفراد العاملين بالمبيعات على استخدام أساليب وعروض البيع الجديدة التي من شأنها أن تجعل عملية البيع والتسوق عملية مرحة. راجع تقييم عملائك واعمل وفقًا له. قم بتغيير الخطط الترويجية التي تعتمد على تقييم العميل وعلى أحوال السوق.

٤١ـ هل تعلن عن منتجاتك بصورة مستمرة على الأقل في وسط مناسب؟

إذا لم تقم بذلك، فلن يعرف عملاؤك أي عروض خاصة تقوم بها. وقد لا يُعرف اسم شركتك في السوق؛ وبالتالي لن يدرك عملاؤك الخدمات الجديدة والمختلفة التي تقدمها. وسيؤدي عدم الوجود المستمر بالسوق إلى ركود مبيعاتك.

الإجراءات التصحيحية

أعلن عن عروضك ومبيعاتك الخاصة. حاول أن تنشط اسم شركتك في السوق وعرف عملاءك بالخدمات والمنتجات الجديدة التي تقدمها من خلال الدعاية والإعلان. حاول أن تقيم علاقات عامة (إعلان مجاني) عندما تسنح الفرصة.

٤٢ـ هل تخطط لحملتك الإعلانية قبلها بشهر على الأقل؟

إذا لم تقم بذلك، فربما لا تصل منتجاتك في الوقت الذي حددته حملتك الإعلانية المخططة. ربما لا يُخبر الأفراد العاملون بقسم المبيعات على نحو ملائم بالمنتجات التي تم الإعلان عنها في الوقت المناسب حتى يبذلوا جهدًا

فعالاً لترويج المبيعات. واعلم أن الحملة الإعلانية المندفعة تخفق دائمًا في تحقيق حجم المبيعات المطلوب.

الإجراءات التصحيحية

خطط جيدًا لحملتك الإعلانية مسبقًا. نسق بين حملتك الإعلانية وبين موعد وصول بضائعك. أخبر العاملين بقسم المبيعات بالعروض قبل شروعك في حملتك الإعلانية. درِّب موظفيك على سياستك الترويجية الحالية.

٤٣ـ هل توافق على الإعلانات كافة قبل نشرها؟ وهل تراجع محتواها وتتأكد من أن المنتجات المذكورة فيها ستكون جاهزة للبيع؟

إذا لم تقم بذلك، فربما تكون إعلاناتك غير مناسبة وتم إعدادها بصورة سيئة. وربما لم يتم التنسيق بين إعلاناتك ومنتجاتك. وكذلك أيضًا، ربما يكون وسطك الإعلاني الذي اخترته غير مناسب.

الإجراءات التصحيحية

راجع إعلاناتك؛ لتتأكد من تحقيقها النتائج المنشودة، وقم بتعديلها عند الضرورة. نسق بين عملية المتاجرة وبين عملية الدعاية والإعلان. ابذل قصارى جهدك لتحدد أفضل وسط إعلاني قبل الإعلان.

٤٤ـ هل تختار بشكل مستمر للإعلان المنتجات أو الخدمات المناسبة والتي تكون لها قيمة استثنائية أو التي تقدم للعملاء مزايا خاصة لتساعدك في بناء صورة جيدة لشركتك؟

إذا لم تقم بذلك، فربما لا تحقق المنتجات المختارة حجم حركة المبيعات المطلوب. وستتأثر أرباحك وصورة شركتك سلبًا أمام العميل.

الإجراءات التصحيحية

اختر المنتجات التي ستحقق حجم حركة مبيعات مستمرًا. حاول أن تقدم إعلانك في الوقت المناسب؛ فالتوقيت يعد من الأمور المهمة؛ ولذلك قم بمراجعة إعلانك وبتقييم جودة منتجاتك؛ لتضمن تأثيرهما على الشركة بصورة إيجابية. عدل أو غير بصورة مستمرة مجموعة منتجاتك؛ لتعكس التغيرات التي تطرأ على أذواق العملاء.

٤٥ـ هل تتابع الإعلانات الخاصة بالشركات بالمدن الكبرى والمماثلة لإعلاناتك لتجد أفكارًا تعتمد عليها في حملتك الإعلانية؟

إذا لم تقم بذلك، فربما تفقد العديد من الأفكار الخاصة بالتسويق والترويج وربما تغفل عن الأفكار التي تحقق أكبر حجم مبيعات وأرباح.

الإجراءات التصحيحية

راجع إعلانات منافسيك؛ لتلم بأفكار جيدة فيما يتعلق بالتسويق والترويج ولتعرف جميع المنتجات المعلن عنها عالية التأثير والتي يمكن أن تستخدمها في الإعلان.

٤٦ـ هل تعلن عن مزايا منتجاتك بدلاً من الإعلان عن السعر فقط؟

في العديد من الحالات، ربما يسبب الإعلان عن الأسعار فقط عدم تعامل العميل مع شركتك خاصةً إذا كانت بضائعك عادية. وربما تجذب إعلانات منافسيك عملاءك؛ حيث تتسم بأنها ملونة وتركز على مزايا المنتجات المعلن عنها.

الإجراءات التصحيحية

عدِّل إعلاناتك لتجذب انتباه عملائك. استخدم طرقًا جديدة ومختلفة عند الإعلان عن منتجاتك، وعرف عملاءك بمنتجاتك في الوقت المناسب.

٤٧ـ هل الإعلانات واقعية وتقدم التفاصيل كافة المتعلقة بالمنتجات التي ستطرحها بالسوق؟

إذا لم تكن كذلك، فسيصبح عملاؤك مشوشين فيما يتعلق بمنتجاتك المعلن عنها، ومن المحتمل أن يطلبوا من منافسيك المزيد من المعلومات عن تلك المنتجات المعلن عنها. وربما تخالف القانون بهذه الطريقة.

الإجراءات التصحيحية

التزم باللوائح القانونية كافة. قدم بإعلاناتك التفاصيل الخاصة بمنتجاتك ولكن بطريقة واضحة وبسيطة يمكن فهمها بسهولة.

٤٨ـ هل في كل إعلان من إعلاناتك تروج على وجه الخصوص لشركتك بالإضافة إلى المنتجات المعلن عنها؟

إذا لم تقم بذلك، فلن يساعد الإعلان في عملية تعريف العملاء المرتقبين أو حتى الحاليين باسمك التجاري؛ الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى اختلاط الأمر على العملاء؛ فمن المحتمل أن يعتقدوا أن البضائع المعلن عنها تباع بشركات منافسيك؛ ومن ثَم يتسوقون عندهم. وربما ترتفع ميزانيتك الخاصة بالإعلان دون أن تحقق نتائج ملموسة.

الإجراءات التصحيحية

حاول أن تُعرِّف العملاء - من خلال إعلاناتك - على اسم شركتك التجاري. روج ليس فقط لبضائعك ولكن كذلك لشركتك بوصفها مكانًا يرحب بالعملاء للتسوق؛ وذلك لتحسن من صورة شركتك مع العروض المعلن عنها.

٤٩- عند التخطيط للإعلان عن البضائع التي يسوّقها منافسوك أو المماثلة لبضائعهم، هل تراجع أسعار منافسيك وبضائعهم قبل أن تنشر إعلانك؟

إذا لم تقم بذلك، فربما ينشرون إعلانًا عن المنتجات نفسها في الوقت نفسه وبأسعار أقل من أسعارك. وربما يكون لدى منافسيك منتجات مماثلة لمنتجاتك ولكن بقيمة أفضل أو تشكيلة أفضل من البضائع المعلن عنها.

الإجراءات التصحيحية

راجع أسعار منافسيك قبل الإعلان عن بضائعك. راجع قيمة بضائع منافسيك المشابهة لبضائعك أو تشكيلة البضائع التي ستعلن عنها، وأدخل التعديلات الملائمة على بضائعك وعلى السعر وعلى طريقة الإعلان؛ لتعكس الملاحظات المذكورة أعلاه.

٥٠- هل تُطلع بائعيك بصورة منتظمة على خططك الخاصة بالإعلان وبترويج المنتجات؟

إذا لم تقم بذلك، فلن يتمكن بائعوك من الإلمام بحملتك الإعلانية ككل. وسيجعل هذا الأمر عملاءك يشعرون بسوء التنظيم؛ الأمر الذي من شأنه أن يثير غضبهم فيوقفون تعاملهم معك ويتجهون لمنافسيك.

الإجراءات التصحيحية

أطلع بائعيك على حملتك الإعلانية والترويجية خاصةً البضائع المعلن عنها و/ أو التي تم ترويجها. أخبر بائعيك بأي تغير طرأ على السعر أو الخدمة الخاصة بالبضائع التي سيتم الإعلان عنها. اقضِ على أي سوء فهم أو خطأ محتمل من خلال اتباع أسلوب التشغيل القياسي الغني بالمعلومات المفيدة فيما يتعلق بالإعلان وترويج المبيعات.

٥١- هل تستشير مورديك فيما يتعلق باستخدام الوسائل الترويجية المفيدة في ترويج منتجاتهم بشركتك؟

إذا لم تقم بذلك، فربما تفقد وسائل ترويج المبيعات المساعدة؛ مما يجعل جهودك الترويجية تكلفك المزيد؛ الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى فقد المبيعات المحتملة.

الإجراءات التصحيحية

استشر مورديك فيما يتعلق بأية وسائل مجانية لترويج المبيعات. اطلب من مورديك أن يقدموا لك إعلانًا تعاونيًا، أو اطلب أسعارًا أو شروطًا أفضل فيما يتعلق بشراء بضائعهم بكميات كبيرة.

٥٢- هل تصر على أن يعامل البائعون كل عميل من عملائك كفرد مستقل بذاته بدلاً من معاملته كفرد من جماعة؟

إذا لم تقم بذلك، فربما يشعر عملاؤك باستخفافك بهم وإهمالهم؛ ومن ثَم سيوقفون التعامل معك. وربما لا يتم تلبية احتياجات العميل الشخصية؛ مما يؤثر سلبًا على صورة الشركة أمامه.

الإجراءات التصحيحية

عامل العملاء كافة معاملة الأفراد المرحب بهم بشركتك. حدد الاحتياجات الشخصية الخاصة بعملائك وحاول أن تلبيها. تأكد أن قاعدة عملائك كافة تشعر بأهميتها بالنسبة لشركتك؛ وذلك عن طريق تدريب موظفيك على فن البيع بشكل ملائم.

٥٣- هل حاولت من قبل عند حل أي خلاف خطير ينشأ بينك وبين عميل فيما يتعلق بعميلة الشراء أو بسداد الكمبيالات، أن تلجأ إلى التحكيم بدلاً من التوجه مباشرةً إلى المحكمة أو الخضوع ببساطة لطلبات العميل الذي ترى أنه ليس على حق؟

إذا لم تقم بذلك، فربما يثير ذلك غضب العميل ويوقف التعامل معك ويتجه إلى أحد منافسيك. واعلم أن اللجوء إلى المحاكم سيستنفد وقتك ومالك.

الإجراءات التصحيحية

حدد مسبقًا الحد الأقصى للتكلفة القانونية وللوقت الذي تستعد لقضائه في المحاكم وإذا تعدت التكلفة والوقت ما هو محدد، ففكِّر في اللجوء للتحكيم. ربما يكون من الأفضل أن تطلب من طرف ثالث تسوية النزاع الذي بينك وبين العميل؛ لتتجنب المواجهة المباشرة والمزعجة فيما يتعلق بعملية الشراء أو بسداد العميل الكمبيالات. حاول أن تبحث عن شخص غير متحيز ويقبله الطرفان المتنازعان ليساعدك في الوصول إلى القرار النهائي.

٥٤- هل تهتم عند تنظيم أماكن عرض منتجاتك بالإضاءة وبإعداد ترتيبات مناسبة وبتقييم النتائج وباستخدام أماكن عرض خارجية مثلما تهتم باختيار البضائع؟

إذا لم تقم بذلك، فربما يؤثر عرضك لمنتجاتك بطريقة غير جذابة سلبًا على صورة شركتك. وربما تكون الإضاءة غير مناسبة أو ربما لم يتم إبراز بضائعك على النحو الذي يجذب انتباه عملائك؛ ومن ثَم لا تحقق أفضل الأرباح. وستضيع الأموال التي أنفقتها في الإعلان إذا لم تهتم جيدًا بتلك العوامل وإذا لم تنسقها مع حملتك الإعلانية ككل.

الإجراءات التصحيحية

قم بتقييم تلك العناصر وأدخل التغييرات أو التعديلات الضرورية لتهيئة جو أكثر جاذبية للتسوق. نسق سياستك الخاصة بالعرض مع سياستك الخاصة بالتسويق والإعلان.

٥٥- هل يتم تنظيم نوافذ العرض بطريقة من شأنها جذب انتباه وتشويق وإثارة رغبة العميل وحثه على دخول متجرك لفحص بضائعك عن قرب؟

ربما تثير نوافذ العرض غير المنظمة استياء العميل المحتمل. ودون تقييم نوافذ العرض، ربما تظل غير منظمة على النحو الجيد؛ الأمر الذي من شأنه أن يترك انطباعًا سيئًا عن شركتك لدى عملائك فيؤثر على صورتها وفي النهاية تفقد نشاطك التجاري.

الإجراءات التصحيحية

نظم نوافذ العرض على أفضل نحو من شأنه أن يعزز من صورة شركتك. حاول أن تعمل جاهدًا على إعادة اهتمام عميلك بمتجرك عن طريق نوافذ العرض الجذابة والتي تثير رغبته وتحثه على دخول متجرك، ولاحظ تعليق العميل على طريقة عرضك.

٥٦- هل قمت بإعداد بعض الموظفين للعمل كوكلاء تسويق للشركة؟

إذا لم تقم بذلك، فستفقد شركتك التركيز المناسب على عملية التسويق وستتأثر المبيعات سلبًا بسبب اضطراب الموظفين وبسبب فقد الإنتاجية المنظمة.

الإجراءات التصحيحية

اختر فقط الموظفين الذين يتمتعون بأفضل قدرة على ترويج المبيعات. حاول أن تتأكد من فهم جميع العاملين بشركتك لعملية التسويق؛ فينبغي أن يفهم الموظفون كافة بما في ذلك الموظفون غير العاملين بقسم المبيعات أساسيات التسويق وعلى أي قطاعات السوق ينبغي أن يركزوا. استخدم الحوافز التشجيعية في عملية الترويج للمبيعات.

٥٧ـ هل يدرك موظفوك أهمية إقامة علاقة حسنة مع عملائك؟

إذا لم يدركوا أهمية إقامة مثل هذه العلاقة، فستكون النتيجة زيادة شكاوى العملاء واستياءهم وفقدك فرص البيع.

الإجراءات التصحيحية

قم بعقد دورات تدريبية لتفهم موظفيك كافة أهمية علاقات الشركة الحسنة بعملائها. وقم بوضع نظام المكافآت؛ لتعزز العلاقات الحسنة مع العملاء. وعلى الفور، أبعد الموظفين غير الملائمين من قطاعات العمل بالشركة التي يكون الاتصال فيها بالعملاء مباشرًا.

الفصل العاشر

عملية البحث والتنمية



البيئة المبدعة المبتكرة

لا يميز العديد من الأفراد بين الإبداع والابتكار، ولكـن في الواقـع هنـاك فرق. إن الإبداع هو إيجاد شيء جديد أو النظر إلى الأشياء بنظرة غير تقليديـة. بينما عملية الابتكار تعني تطبيق ما تم إبداعه والتعرف عليه في هـذه العمليـة. على سبيل المثـال، تعـد محاولتـك لإيجـاد طريقـة جديـدة لتخفـيض تكـاليف التصنيع في مصنعك محاولة تتسم بالإبداع. وعلى الرغم من ذلك، فإنه لا يـتم تحقيق الغرض المرجو من الابتكـار مـا لم يـتم تطبيـق الطريقـة الجديـدة عـلى عمليات التصنيع.

تبدو أمريكا في أنحاء العالم كافة أكثر الأمم إبداعًا واختراعًا على كوكب الأرض. على الصعيد الآخر، نحن لا نطبق جميع الأفكار التي نبتدعها فعليًا. وتحصل الدول الأخرى على اكتشافاتنا وتستخدمها في تطبيقاتها الصناعية بطريقة أكثر فاعلية من طريقتنا. فقد ارتاحت بعض الدول مثل الصين من تحمل عبء تكلفة البحث والتنمية، وعلى الرغم من ذلك تزعم أنها من أكثر الدول إبداعًا.

فيما يلي بيان ببعض الطرق التي يمكن استخدامها لمساعدتك في تحويل الأفكار الجديدة بطريقة آمنة إلى ابتكارات جديدة في مجال إدارة المشروعات:

- حاول أن تمعن النظر في أية أفكار جديدة إلى أقصى درجة ممكنة، وافعل ما في وسعك للقيام بذلك؛ فهذا سيوفر لك راحة البال.
- حدد وسجل النواحي الإيجابية والسلبية كافة لأية فكرة جديدة. ما المزايا المتوقعة فيما يتعلق بتحسين التسويق أو تخفيض التكاليف أو تحسين الإنتاج؟ من الذي سيحظى بهذه المزايا؟ هل هناك أية مخاطر تتعلق بتطبيق الفكرة الجديدة؟ إذا كانت هناك مخاطر فما هي؟ هل يمكن تحمل أي خطأ قد يقع أثناء تطبيق الفكرة الجديدة؟ يقوم دائمًا المديرون الناجحون عند تطبيق أية أفكار جديدة بتصور أسوأ ما قد يحدث ثم يحددون ما إذا كانوا سيستطيعون الاستمرار في هذه الحالة أم لا. وإذا رأوا أنهم لن يستطيعوا الاستمرار، فإنهم يفكرون في فكرة أخرى جديدة.

- أعد - بمجرد تحليل الفكرة الجديدة فيما يتعلق بالعيوب المحتملة - تنظيمها مرة أخرى بحيث تصبح بسيطة؛ فيسهل فهمها وتفسيرها. وسيساعدك هذا في التفكير فيها بوضوح.
- افحص فكرتك مع الأشخاص الآخرين الذين ربما يكونون قد قاموا بالفعل بتطبيق فكرة مشابهة. وقد يقيِّم لك العملاء والمنافسون والمستشارون والمحاسبون والمختصون الآخرون فكرتك التي تعتزم تطبيقها. وينبغي معالجة نقاط ضعف الفكرة والاعتراف بها بشكل صريح. وربما تحتاج الفكرة إلى تعديل أو حتى التنحي عنها في مقابل فكرة جديدة.
- نفذ الفكرة في الوقت المناسب؛ فتنفيذ الفكرة في وقت غير مناسب ربما يقضي على مزاياها. على سبيل المثال، إن محاولة تطبيق التحسينات الخاصة بالإنتاج باستخدام طرق جديدة قد يسبب تراجع معنويات الموظفين ما لم يتم إعدادهم جيدًا لتنفيذ الطرق الجديدة. ربما تستغرق عملية إعداد الموظفين عدة أسابيع أو شهور.
- قم بتقييم نتائج تطبيق فكرتك. فدون التقييم المناسب، ربما لا تعرف ما إذا كانت فكرتك تم تطبيقها بنجاح أم لا حتى تقع العديد من الخسائر.

تطبيق الأفكار فعليًا

يمكن أن يكون لديك أحسن أفكار بالعالم، ولكن إذا لم تطبق تلك الأفكار فلن تحقق أي شيء. حتى إذا تم تطبيق فكرتك ولم تلقَ نجاحًا، فعلى الأقل ستكون قد قمت بتجريبها، ويمكن أن تسجل النتائج كمرجع مستقبلي.

لذلك، قم بالمبادرة ووجِّه طاقاتك الإبداعية بطريقة من شأنها الوصول إلى نتائج فعلية ملموسة. تذكر فقط كلمات "جاك بار" عندما قال: "الحياة عبارة عن سلسلة من العقبات ونحن نعد أكبر تلك العقبات". لا تقع فريسة للكسل. أما إذا كنت مستعدًا للتجربة وللتعلم، فإن قدرتك على تحويل الأفكار إلى تطبيق عملي بنجاح ستزيد.

تذكر أن استمرارك في بيئة إدارة المشروعات الحالية أو المستقبلية سيعتمد على قدرتك واستعدادك لتطبيق الأفكار الجديدة في السوق المتغير باستمرار. وتذكر أن الشركات الصغيرة تقوم بتنويع خطوط إنتاجها وخدماتها؛ لتتمكن من تمويل عملياتها التجارية. وينبغي أن تلم أولاً بأول بأحدث اتجاهات سوقك وتعرف الوقت المناسب للتغير. وإذا لم تتوفر لديك أفكار جاهزة للتطبيق، فستتخلف عن الركب. أما إذا كانت السوق التي تطرح بها منتجاتك أو خدماتك تزداد اتساعًا، فربما لا يزال عليك أن تشارك في محاولات الإبداع والابتكار لتتمكن من النجاح في السوق. لماذا تكون دائمًا هذه هي الحالة؟ السبب هو أننا نجد أنفسنا أمام اقتصاد منافس بصورة متزايدة يحاول فيه كل شخص أن يبدأ مشروعًا. وستعتمد عملية جذب العملاء المرتقبين على نجاحك في إنتاج منتج أو خدمة متميزة عن ما يقدمه منافسوك. بمعنى آخر، سيساعدك في النجاح في عملية إدارة المشروعات قيامك دائمًا بما هو مختلف؛ مثل مفاجأة عملائك بمنتج أو خدمة جديدة.

مساعدة الحكومة في جهود البحث والتنمية

في عام ١٩٥٢، وقَّع الكونجرس الأمريكي والرئيس على قانون تنمية الابتكار في مجال المشروعات الصغيرة والذي أقر برنامج بحث الابتكار في مجال المشروعات الصغيرة. يقدم هذا البرنامج للشركات الخاصة بإدارة المشروعات فرصة تمويل ودعم أفكارها المبتكرة المبدعة. ينبغي أن تلبي هذه الأفكار احتياجات التنمية والبحث الخاصة بالحكومة الفيدرالية مع إمكانية فتح الباب أمام عملية الاستثمار المستقبلي. ويتكون برنامج بحث تطبيق الأفكار الجديدة الخاصة بالمشروعات الصغيرة من ثلاث مراحل، هي:

- **المرحلة الأولى**: تقييم الميزة التقنية أو العلمية للفكرة وإمكانية تطبيقها
- **المرحلة الثانية**: التوسع في نتائج المرحلة الأولى ومتابعة تطورها بصورة أكبر
- **المرحلة الثالثة**: استثمار نتائج المرحلة الثانية عن طريق استخدام التمويل الخاص أو غير التابع للتمويل الفيدرالي لبرنامج بحث تطبيق الأفكار الجديدة الخاصة بالمشروعات الصغيرة، سيوفر البرنامج تمويلاً للمرحلة الأولى يصل إلى ١٠٠٠٠٠ دولار أمريكي وتمويلاً للمرحلة الثانية يصل إلى ٧٥٠٠٠٠ دولار أمريكي وذلك إذا كانت فكرتك لها مزايا فيما يتعلق بمساعدة الحكومة في جهود البحث والتنمية. ويمكن الحصول على المزيد من المعلومات عن هذا البرنامج من خلال المراسلة أو الاتصال.

لا تفهم الأمر بصورة خاطئة؛ حيث إن هذا البرنامج لا يقدِّم للجميع. يختص هذا البرنامج بالأفكار ذات الطبيعة التقنية التي ستشارك في دعم جهود الحكومة الخاصة بالتنمية والبحث. وكذلك أيضًا، يتحتم أن تقدم الفكرة فرصة الاستثمار في السوق.

التركيز الإبداعي وتوليد الأفكار

إدارة المشروعات والروح المبدعة

بالتأكيد إن ما يفرق بين مديري المشروعات وأصحاب المشروعات الصغيرة هو الروح المبدعة التي يتمتع بها مديرو المشروعات. يحب مديرو المشروعات الإبداع وأن يكونوا مبدعين؛ فيبذلون قصارى جهدهم في ابتكار الجديد وتطبيق ما هو مبتكر وفي التغيير والاختبار والتعديل. ولسوء الحظ، نادرًا ما يُعطى مديرو المشروعات - الذين يتمتعون بالأرواح المبدعة والذين غالبًا ما يواجهون مديرين لا يقدِّرون جهودهم ونظائر غيورين - فرصة الإبداع. وبالإضافة إلى ذلك، يُقمع العديد من مديري المشروعات العاملين بالشركات والمشار إليهم الآن في العالم بمبتكري الأفكار، ويُهمل بعضهم بدلاً من تشجيعهم.

على الرغم من ذلك، تدعو الشركات الكبرى التي تواجه الأسواق المنكمشة وهامش الربح الهابط مديري المشروعات الذين يتسمون بالإبداع للعمل معها؛ وذلك لمحاولة ضمان مستقبلها. وكذلك أيضًا، يجد أصحاب الشركات الصغيرة التقليدية أن الاستمرار في هذا الوضع أمر صعب.

وتـزداد المنافـسة في مجـال إدارة المـشروعات بـسرعة فائقـة. إن المـشروعات الصغيرة التي بدأت في الفـترة مـا بـين ١٩٤٦ و١٩٦٤ شرعـت في الأنـشطة التجارية كافة بأقصى سرعة. وحتى متجر البقالة الصغير الذي يملكه ويـديره أفراد أسرة واحدة والذي يقع على جانب الطريق يحتاج روح الإبداع وابتكـار أفكار جديدة؛ حتى يتمكن من النجاح والدوام.

من أمثلة الروح المبدعة ما قام به أحد مديري المشروعات الذي كـان لديـه مشكلة مع موظفيه كل يوم اثنين؛ حيث كان يعاني من نسبة غياب كانت تصل إلى ١٠٪. قرر هذا المدير أن يغير يوم دفع الرواتب بدلاً من يوم الجمعة إلى يوم الاثنين. وبالفعل انخفض الغياب بنسبة ٦٠٪ واستقرت نسبة الغيـاب حتـى وصلت إلى المعدل الطبيعي.

من المشروعات التي قمت بها امتلاكي محلاً قريبًا من وينتشـستر في ولايـة فيرجينا، وقد كان هذا المحل يعـاني مـن خـسائر فادحـة وقـت شرائـي لـه في نوفمبر عام ٢٠٠٢، كان أقصى حدٍ وصلت له المبيعات ٦٠٠٠ دولار أمريكي في الشهر. ولكن في إبريـل عـام ٢٠٠٦ وصـلت الأربـاح إلى ٢٧٠٠٠ دولار أمريكي في الشهر. وكانت إحدى الطرق المبدعة التي قمت بها هي أنني كنـت أقدم لكل فرد يشتري عشر علب سجائر كوبون شراء مجانيًا. وبالتالي، ارتفعت مبيعات السجائر من ٣٠٠ علبة في الشهر لأكثر مـن ٤٠٠٠ علبـة في الـشهر؛ الأمر الذي أحزن منافسي.

إن الأمر الذي يجب أن نفكر فيه في هذا الصدد هو أنه كلما اتسع أفقـك في التفكير، ازدادت البدائل العلاجية لأية مشكلة. بعبارة أخرى، يزيـد تفكـيرك

الإبداعي من خياراتك. وفيما يلي بعض الطرق التي يمكن تطبيقها لمساعدتك في تعزيز مهارات تفكيرك الإبداعي:

- اقبل الأفكار الجديدة.
- افهم المشكلة جيدًا.
- استعد جيدًا.
- اطرح أفكارًا جديدة.
- طور فكرك الإبداعي.
- وسع نطاق أفكارك.

العلاقة بين المخاطرة والأرباح

إذا كنت تبحث عن الأمان التام في بيئة العمل التجاري دون أن تكون مستعدًا للتعرض لأية مخاطر، فلا تتوقع حصولك على أي أرباح في شكل عائد تحصل عليه من عملية إدارة المشروعات. عليك أن تخاطر حتى تتمكن من تحقيق الإيرادات المرجوة. وكلما كنت مستعدًا للمخاطرة، ازدادت إمكانية حصولك على أرباح. أما إذا كنت ترغب في أن تحمي أموالك كافة المؤسسة الاتحادية للتأمين على الودائع بالولايات المتحدة أو كنت تقلق على ٥٠٠ دولار أمريكي تستثمرهما في سوق الأوراق المالية، فلا تفكر في إدارة المشروعات كحل بديل يمكن تطبيقه بنجاح. ربما تتذمر وتشكو من مديرك أو من راتبك الضعيف، ولكنك ستكون أكثر سعادةً عند عملك لدى شخص آخر مقارنةً بعملك الحر.

حساب عامل المخاطرة

أظهرت العديد من الدراسات البحثية أن مديري المشروعات الناجحين مخاطرون معتدلون؛ فهم ليسوا كما يزعم الكثير من الناس لديهم روح المخاطرة العالية. فقد وجد مركز إدارة المشروعات أن ٤٠٪ من الذين وافقوا على إجراء البحث عليهم قد وافقوا على القيام بثلاث نقاط إلى نقطة واحدة فيما يتعلق بالقيام بأشياء غريبة. وفي الغالب قد يحاول ١٥٪ القيام بنقطتين إلى نقطة، في حين أن ٢٣٪ قد يختارون من عشر رميات إلى رمية واحدة. بينما أشار ٢٢٪ أنهم قد يرفعون من نسبة المجازفة بهدف الحصول على المزيد من المال.

إذا كنت شديد المخاطرة وتتسم بروح المغامرة، فلا تندفع في عملية إدارة المشروعات؛ حيث إنك من المحتمل أن تفقد أموالك، وحتى إذا كنت مخاطرًا معتدلاً فإن الحذر مطلوب. وعليك أن تحلل جيدًا الصفقات كافة فيما يتعلق بالمخاطر مقابل الأرباح قبل أن تتخذ أي قرار يتعلق بتلك الصفقات.

الابتكار طريق الاستمرار

ربما تعتقد أن شركتك صغيرة للغاية أو أن منتجاتك أو خدماتك عادية للغاية فيما يتعلق باستثمارها في مجال البحث والتنمية؛ حيث يعتقد معظم الأشخاص أن عملية التنمية والبحث هي مهمة الشركات الكبرى أو الشركات التقنية. ولكن في واقع الأمر تعد التنمية والبحث بمثابة الطريق إلى تقديم الجديد؛ ليس فقط فيما يتعلق بمنتجاتك أو خدماتك التي تقدمها ولكن أيضًا فيما يتعلق بطرق التشغيل والتسليم. إن الابتكار هو

الطريق إلى الكفاءة التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح. ببساطة، إن عملية التنمية والبحث بالنسبة لأية شركة صغيرة ما هي إلا الانتباه للاتجاهات الجديدة وربما إنفاق القليل من المال في جمع المعلومات وفي التماس النصيحة من المختصين، ثم العمل وفقًا للمعلومات التي حصلت عليها.

أما بالنسبة لمحل ملابس صغير يقع على جانب الطريق، فلا تعني التنمية والبحث إلا مخزونًا من البضائع متغيرًا باستمرار لمواكبة آخر الصيحات والتصميمات. أما بالنسبة لموزع أطر العجلات، فتعني التنمية والبحث أطرًا جديدة محسنة فنيًا تدوم لفترة أطول. أما بالنسبة للمستشار الإداري، فتعني التنمية والبحث تعلم أحدث طرق وسبل التنمية وتقديمها لقاعدة العملاء الحاليين والمرتقبين. تعد الأمثلة المذكورة أعلاه أمثلة فعلية لعملية التنمية والبحث.

يعد تطوير الأجهزة المكتبية - مثل جهاز الفاكس - شكلاً من أشكال الابتكار. وفي وقت ما، سمعت أو قرأت عن فاعلية تكاليف جهاز الفاكس البسيط - والذي يمثل التنمية والبحث - وعملت وفقًا لهذه المعلومة.

تعد حقًا عملية التنمية والبحث أمرًا بسيطًا وغير مكلف تمامًا بالنسبة لمعظم شركات إدارة المشروعات، ولكنها لا بد أن تكون مستمرة وإلا ستصبح منتجاتك وخدماتك وطرق تشغيلك قديمة؛ مما قد يهدد استمرار شركتك.

أسئلة مهمة يجب أن توضع في الاعتبار

١ـ هل تشجع التفكير الإبداعي بشركتك؟

إذا لم تقم بذلك، فستفقد بعض مصادر المقدرة العقلية القيِّمة وغير المكلفة فيما يتعلق بكل من المخرجات (الأفكار الجديدة) والمدخلات (التقييم الدقيق لعملياتك التجارية الحالية).

الإجراءات التصحيحية

عرِّف موظفيك أن التفكير والتعبير الحر عن الأفكار الجديدة و/ أو التقييم الذي تم القيام به بسبب بيئة التفكير الحر يعد مهمًا بالنسبة لك؛ لذا يجب أن تأخذه بعين الاعتبار.

٢ـ هل تشجع بشركتك تحمل المخاطرة المحسوبة؟

إذا لم تقم بذلك، فسيتوقف نشاطك التجاري بسبب الملل ونقص الأسواق الجديدة، فاختبار الأفكار والمنتجات والخدمات الجديدة يعد خطوة جيدة تضع أساسًا لشركة تتميز بالفاعلية والتوسع المستمر.

الإجراءات التصحيحية

حاول أن تجعل بيئة شركتك الداخلية بيئة مشجعة على تحمل المخاطرة المخطط لها بعناية. ولا يتعين أن يكون تحمل المخاطرة بمثابة تعهد مكلف؛ فما تحتاجه الشركات الصغيرة لتتمكن من الإلمام بطرق التشغيل الجديدة أو المنتجات والخدمات الجديدة ما هو إلا تقييم غير مكلف لقطاعات الشركة المختلفة. إن إنفاق المال في عملية التقييم يعد إنفاقًا حكيمًا؛ حيث سيعود بالنفع على الشركة.

٣ـ هل تشجع العاملين بشركتك على إيجاد الأفكار الجديدة؟

إذا لم تقم بذلك، فإنك ستزيد من نسبة تعرض شركتك للركود في مجال التشغيل والتسويق. وستختفي الأسواق وستتأثر سلبًا الكفاءات التشغيلية. وفي النهاية ستتأثر الأرباح سلبًا.

الإجراءات التصحيحية

عليك أن تقوم بأمر واحد لتسمح بالتفكير الإبداعي بشركتك وأمرًا آخر لتسمح بنمو بذور التفكير الإبداعي. أولاً، ضع في اعتبارك أن الأفكار الجديدة والمبدعة جديرة بالاهتمام والانتباه لها. ثانيًا، جرب عددًا قليلاً من الأفكار واصبر حتى تنمو وتحقق النتائج المرجوة. واعلم أن بعض الأفكار ستنجح في حين أن البعض الآخر سيخفق. ولكن عمومًا إن المزايا التي ستجنيها الشركة من الأفكار الجديدة والفريدة والتي حققت نجاحًا ستفوق تكاليف تلك الأفكار التي أخفقت في تحقيق النتائج المرجوة.

٤ـ هل تشجع العاملين بشركتك على الابتكار؟

إذا لم تقم بذلك، فلماذا أنفقت المال والوقت وبذلت الجهد في تهيئة جو الشركة الداخلي على النحو الذي يساعد على التفكير الحر والمبدع وتحمل المخاطر؟ إن الابتكار ما هو إلا أخذ الأفكار المذكورة آنفًا وتطبيقها عمليًا على سلسة من الأنشطة التي تحقق النتائج المرجوة، سواء أكانت هذه النتائج عبارة عن منتج أو خدمة جديدة أو طريقة جديدة لتوصيل المنتج أو الخدمة أو طرق تشغيل داخلية أكثر إنتاجية.

الإجراءات التصحيحية

خذ ما استثمرته في التفكير الإبداعي وابتكار الأفكار وتحمل المخاطر واعمل به. لا تركن إلى الكسل والخمول. حوِّل تلك الجهود التي بذلتها إلى نتائج فعلية ملموسة تحقق لك أفضل الأرباح.

٥ـ هل يتم تمويل ودعم أنشطة التنمية والبحث بشكل منتظم؟

لن تتحسن و/ أو تتطور مكانتك في السوق ما لم تقم بأنشطة البحث والتنمية. وستصبح المنتجات والخدمات وطرق التشغيل راكدة وقديمة. وفي النهاية ستسوء المبيعات. وسيكون هناك دائمًا عذر لعدم الابتكار إذا لم تقم بوضع ميزانية ملائمة للتنمية والبحث.

الإجراءات التصحيحية

راجع بصورة منتظمة نفقات الميزانية التقديرية واسمح بطرح مبالغ جانبًا لتمويل أنشطة التنمية والبحث بغض النظر عن حجم شركتك؛ فهذا سيسمح لك بمجاراة الاتجاهات والأفكار الحالية لتتمكن من الحفاظ على قدرتك على المنافسة. وربما يكون من الضروري اقتراض المال لتمويل أنشطة البحث والتنمية إذا لم تخصص تمويلاً كافيًا لهذه الأنشطة. واعلم أنك ستتميز إذا قمت بإجراء القليل من الدراسات (البحث) ثم عملت وفقًا لنتائج تلك الدراسات (التنمية) في البيئة التنافسية المتغيرة بشكل ثابت وبسرعة والخاصة بالمنتجات والخدمات كافة.

٦ـ هل تقوم بتقييم سمات منتجاتك أو خدماتك غالبًا لتضمن أنها لم تصبح قديمة؟

إذا لم تقم بذلك، فربما تفقد المنتجات أو الخدمات قيمتها وجاذبيتها الاقتصادية. وفي النهاية سترفض السوق ما تقدمه؛ الأمر الذي من شأنه أن يهدد استمرارك في السوق.

الإجراءات التصحيحية

احتفظ بمعلومات دقيقة عن الاتجاهات الخاصة بمنتجاتك وخدماتك. تباحث مع خبراء التسويق بصورة منتظمة؛ لتضمن ملاءمة السوق لمنتجاتك وخدماتك. ارجع إلى تقييم الموظفين والموردين والعملاء. غيِّر أو عدِّل خط إنتاجك أو خدماتك عندما تتطلب السوق ذلك.

٧ـ هل طلبت من الموردين تقديم اقتراحات فيما يتعلق بكيفية تحسين منتجاتك أو خدماتك؟

إذا لم تقم بذلك، فإنك بهذه الطريقة تتجنب وتهمل رأيًا قيمًا إبداعيًا وغير متحيز فيما يتعلق بمنتجاتك و/ أو خدماتك؛ فربما ما يخفى عليك يكون واضحًا تمامًا بالنسبة لمورديك. وتذكر أنك إذا كنت ناجحًا فهذا يعني أن مورديك كذلك ناجحون. ولا يقف الأمر عند هذا الحد، بل ربما يقدم لك موردوك معلومات ضرورية للغاية عن منافسيك.

الإجراءات التصحيحية

ببساطة، استغل الفرصة واستمع إلى مورديك. أنفق بعض المال في دعوة مورديك على الغداء أو العشاء وستفاجأ بما ستسمع. لا تكن عنيدًا فيما يتعلق باقتراحاتهم وآرائهم؛ حيث إنهم يعملون على مساعدتك في تحقيق

أكبر حجم مبيعات. حاول أن تكون دائمًا متفتح العقل وقم بتغيير أو تعديل خطوط إنتاجك/ خدماتك إذا كان ذلك سيحقق لك نتائج مجدية.

٨ـ هل تعمل باستمرار في مشروعات البحث والتنمية التي ستحسن منتجاتك وخدماتك وعمليات التصنيع الخاصة بك وإنتاجيتك؟

إذا لم تقم بذلك، فقد تصبح المنتجات والخدمات قديمة، وكذلك قد تصبح عمليات الإنتاج قديمة. ونتيجة لذلك سيتقدم المنافسون عليك؛ حيث إن منتجاتهم وخدماتهم جديدة ومبتكرة. وربما لا تستفيد من طرق الإنتاج المطورة.

الإجراءات التصحيحية

احتفظ بتقارير دقيقة خاصة بالمعدات كافة المستخدمة والخاصة بالحاجة إلى التحسينات المحتملة. قم بتمويل وتنفيذ التحسينات في الوقت المناسب. قم بعقد اجتماعات منتظمة لمتابعة التقارير الخاصة بالتحسينات. ابدأ في العمل وفق برنامج مفصل للبحث والتنمية والذي يكون موجهًا لتحسين المنتجات والخدمات والإنتاج.

٩ـ هل أنت حريص على استمرار جهود البحث والتنمية المتوازنة مع الجهود المبذولة في الأسواق ومع منتجاتك أو خدماتك ومع جهود الآخرين؟

إذا لم يكن الأمر كذلك، فربما يؤدى التركيز على مجال واحد أو على مجال غير مناسب إلى إهمال مجالات العمل الأخرى الأكثر أهمية؛ وبالتالي سيسبقك منافسوك في تلك المجالات. ويمكن أن يكون بذل جهد بسيط للغاية أو كبير للغاية في عملية البحث والتنمية مكلفًا ومضرًا لشركتك.

الإجراءات التصحيحية

حافظ على توازن متناسب من المراقبة فيما يتعلق بالمجالات كافة التي تجرى عليها أنشطة البحث والتنمية. حدد مستوى التقييم الذي يحتاجه كل مجال. وبعد ذلك، استثمر الأموال التي تنفقها في مجال البحث والتنمية بشكل مثالي؛ بمعنى أن تضعها في أهم مجالات العمل أولاً.

١٠ـ هل تشجع موظفيك على المساعدة في جهود البحث والتنمية؟

إذا لم تقم بذلك، فربما يشعر موظفوك أنهم محرومون من حق من حقوقهم. وإذا أهملت موظفيك، فسيزيد ذلك من شكهم فيك وسيفقدهم الثقة بك؛ حيث إن البحث والتنمية من الأنشطة الرئيسية التي ربما تشتمل على تجديدات جديدة.

الإجراءات التصحيحية

شجع الموظف على تقييم نشاط البحث والتنمية في مراحله كافة. قدم مكافآت للموظفين الذين يقدمون اقتراحات جيدة فيما يتعلق بالبحث والتنمية خاصةً الاقتراحات التي وافقت عليها وقمت بتنفيذها.

١١ـ هل تستفيد من جهود البحث والتنمية التي بذلتها الشركات والمؤسسات الأخرى؟

إذا لم تستفد من تلك الجهود، فإنك ربما تضيع مصادر مجانية وغير مكلفة فيما يتعلق بالبحث والتنمية.

الإجراءات التصحيحية

اشترك في الصحف التجارية التي ستجعلك ملمًا بأحدث أهداف وأفكار البحث. التحق بالاتحادات التي ستساعدك في تذكر المعلومات المهمة الخاصة بالبحث. قم بوضع مجموعات عمل جماعية وأقم علاقات مع منافسيك فيما يتعلق بجهود البحث.

الفصل الحادي عشر
التجارة الدولية



كثـرة الفـرص

أصبحت العولمة واضحة بصورة متزايدة وكذلك أيضًا تكامـل الاقتـصاد العـالمي؛ فقـد بلغـت القيمـة الإجماليـة للتجـارة الدوليـة في عـام ٢٠٠٥ ٣,٣ تريليون دولار أو ٣٠٪ من إجمالي اقتصاد الولايات المتحـدة الأمريكيـة. وحققت الواردات من إجمالي هذا المبلغ أسرع نمو لها بنسبة ١٣,٢ من المعـدل السنوي؛ مما يعقد من العجز التجاري الخاص بالولايـات المتحـدة الأمريكيـة والذي وصل عام ٢٠٠٥ إلى ٧٢٥,٨ بليون دولار. وكـذلك أيـضًا، ازدادت الصادرات بسرعة كبيرة للغاية. وستقدم أسواق المستهلكين الكبرى الموجودة بالـدول الأسـيوية وبأمريكـا اللاتينيـة وبالاتحـاد الأوروبي فرصًـا عظيمـة للشركات الأمريكية سواء الصغيرة أم الكبيرة.

التصدير سر نجاح الشركات

اتخاذ قرار التصدير

يعد التصدير أحد الأمور المهمة للغاية بالنسبة لازدهار الاقتصاد الأمريكي. وتعني زيادة الصادرات نمو الشركات، ويعني نمو الشركات زيادة فرص العمل. وعلى الرغم من ذلك، تستفيد فقط نسبة صغيرة من المصدِّرين من تلك الفرص. وإنه من المهم للغاية بالنسبة للشركات الأمريكية أن تفكر في التصدير لجميع أنحاء العالم. ويشير قرارك بقراءة هذا الكتاب إلى اهتمامك بالتصدير، ومع ذلك ربما تكتشف أن شركتك تنافس بالفعل على المستوى الدولي وأن الشركات المملوكة للدول الأجنبية تنافسك في أسواقك المحلية. وقد أصبح الفرق بين الأسواق المحلية والدولية واضحًا بصورة متزايدة. ولا يمكن أن تهمل شركتك الحقائق الدولية إذا كنت تنوي أن تحافظ على حصتك بالسوق وأن تلحق بمنافسيك. ويتطلب اتخاذ قرار التصدير تقييم دقيق لمزايا وعيوب التوسع في أسواق جديدة. وبمجرد اتخاذ قرار التصدير، يكون وضع خطة عمل دولية من الأمور الضرورية للغاية.

مزايا وعيوب التصدير

فكِّر في بعض المزايا المعينة للتصدير؛ فقد يساعد التصدير شركتك في:

- تعزيز المنافسة المحلية
- زيادة المبيعات والأرباح
- الحصول على حصة بالسوق العالمية

- تقليل الاعتماد على الأسواق الحالية
- الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في الشركات ومن خبراتها المتعمقة بمجال الأعمال
- توسيع إمكانية المبيعات المرتقبة للمنتجات الحالية
- استقرار تقلبات السوق الموسمية
- تعزيز إمكانية توسع الشركات
- بيع المزيد من الطاقة الإنتاجية
- الحصول على معلومات خاصة بالمنافسة الأجنبية

وبالمقارنة، هناك بعض العيوب الخاصة بالتصدير؛ فربما يُطلب من شركتك:

- وضع مواد ترويجية جديدة
- وضع الأرباح قصيرة الأجل في مرتبة أدنى من مرتبة الأرباح طويلة الأجل
- تحمل التكاليف الإدارية الإضافية
- تعيين موظفين للقيام بتنقلات العمل
- الانتظار فترات طويلة للسداد
- تعديل منتجك أو تغيير التغليف
- وضع تمويل إضافي

ربما تبرر هذه العيوب قرار الامتناع عن التصدير في الوقت الحالي. فعلى سبيل المثال، إذا كان موقف شركتك المالي ضعيفًا، فإن محاولة التصدير للخارج قد تكون غير مناسبة في هذا الوقت. على الصعيد الآخر، نجحت بعض الشركات في البيع بالخارج قبل أن تبيع بالداخل.

الحاجة إلى خطة عمل دولية

إن وراء معظم قصص نجاح التصدير خطة. وسواء أكانت الخطة مكتوبة رسميًا أم مخططة بطريقة غير رسمية باجتماع فريقك الإداري، فإنها وسيلة ضرورية للتقييم الجيد للعوامل كافة التي تؤثر على قدرة شركتك على التصدير للخارج. وينبغي أن توضح خطة العمل الدولية التي ستقوم بوضعها مايلي:

- الالتزام بقواعد التجارة الدولية
- استراتيجية تحديد أسعار التصدير
- سبب الاتجاه إلى التصدير
- أسواق التصدير المرتقبة والعملاء المرتقبين
- طرق دخول السوق الأجنبية
- تكاليف التصدير والإيرادات المرتقبة
- بدائل تمويل التصدير
- المتطلبات القانونية
- طرق النقل
- الشركاء الخارجيون وإمكانيات الاستثمار الأجنبي

ربما تكون المسودة الأولى للخطة قصيرة وبسيطة، ولكن ينبغي أن تكون مفصلة حيث يعلم واضعو الخطط المزيد عن وضع شركتهم التنافسي. وبالتالي، فلا بد من معرفة الإجابة عن بعض الأسئلة ومنها:

- ما المنتجات المختارة لتنمية التصدير؟ ما التعديلات - إن وُجد - التي يتحتم إدخالها على المنتجات حتى تتكيف مع المنتجات المعروضة بالأسواق الخارجية فتتناسب مع أذواق المستهلكين الأجانب؟
- ما الدول المستهدفة لزيادة المبيعات؟
- في كل دولة، ما السمات الرئيسية للعميل؟ ما قنوات التسويق والتوزيع التي ينبغي استخدامها للوصول إلى العملاء؟
- ما التحديات الخاصة التي تتعلق بكل سوق؟ وما الاستراتيجية التي ستستخدم لمواجهة تلك التحديات؟
- كيف سيتم تحديد أسعار المنتجات التي سيتم تصديرها؟
- ما الخطوات التشغيلية التي ينبغي اتخاذها؟ وما الوقت المناسب للقيام بذلك؟
- ما الفترة الزمنية التي ستكون مناسبة لتنفيذ كل عنصر من عناصر الخطة؟
- ما موارد الشركة التي ستخصص للتصدير وكذلك التي تتعلق بالموظفين؟

- ما تكلفة كل عنصر من حيث الوقت والمال؟
- كيف سيتم تقييم النتائج واستخدامها لتعديل الخطة؟
- هل توافق على خطة التصدير؟

تقدم استراتيجية التسويق المكتوبة بوضوح مزايا فورية منها:

- تظهر الخطط المكتوبة نقاط قوتها وضعفها بسرعة، بالإضافة إلى أنها تساعد في صياغة وتحسين استراتيجية التصدير.
- لا يستطيع المختصون بتنفيذ الخطط المكتوبة نسيانها أو إغفالها أو حتى إهمالها بسهولة. أما إذا حدث انحراف عن الخطة الأصلية، فمن المحتمل أن يكون هذا الانحراف اختيارًا مدروسًا متعمدًا.
- الخطط المكتوبة من السهل نقلها للآخرين، وتكون احتمالية سوء فهمها قليلة للغاية.
- الخطط المكتوبة توزع المسئوليات وتقدم تقييمًا للنتائج.
- الخطط المكتوبة تساعد في البحث عن مصادر تمويل، وتبين للدائنين الطريقة الجادة للقيام بمشروع التصدير.
- الخطط المكتوبة تعطي الإدارة صورة واضحة عما سيكون مطلوبًا ومن ثَم تساعد في ضمان الالتزام بمتطلبات التصدير. في الواقع، تعني الخطة المكتوبة أنه تم اتخاذ قرار التصدير بالفعل.

نموذج لمخطط خطة التصدير

أوصت وزارة التجارة الأمريكية بخطة التصدير هذه:

المحتويات

ملخص تنفيذي (صفحة أو صفحتان على الأكثر)

مقدمة: لماذا ينبغي أن تصدر هذه الشركة؟

الجزء الأول: بيان الالتزام بسياسة التصدير

الجزء الثاني: تحليل الموقف الحالي والماضي

الخدمة أو المنتج

العمليات

الأفراد العاملون بالشركة والمؤسسة المصدرة

موارد الشركة

هيكل الصناعة والمنافسة والطلب

الجزء الثالث: عناصر التسويق

تحديد الأسواق المستهدفة وتقييمها واختيارها

اختيار المنتج وتحديد الأسعار

طرق التوزيع

الشروط

التنظيم الداخلي والإجراءات

أهداف المبيعات: توقعات الربح والخسارة

الجزء الرابع: الوسائل – الخطوات الفعلية

الدول الرئيسية المستهدفة

الدول الثانوية المستهدفة

جهود التسويق غير المباشرة

الجزء الخامس: ميزانية التصدير

التقارير المالية الأولية

الجزء السادس: برنامج التنفيذ

المتابعة

المراجعة الدورية لعمليات التشغيل والإدارة

ملحق: معلومات عامة عن الدول المستهدفة وعن السوق

إحصائيات السوق الأساسية: التاريخية والمرتقبة

حقائق أساسية

البيئة التنافسية

إن وضع خطة عمل دولية يعد من الأمور المهمة؛ لتحديد وضع الشركة الحالي والأهداف الداخلية والالتزام بقواعد التجارة الدولية، كما أنه يعد مهمًا إذا كنت تخطط لطلب المساعدة في تمويل عملية التصدير. ويمكن أن يوفر إعداد الخطة مقدمًا قبل تقديم طلب قرض للتصدير من البنك الذي تتعامل معه، الوقت والمال. إن استكمال وتحليل خطة العمل الدولية يساعدك في توقع الأهداف المستقبلية وتجميع الحقائق وتحديد المعوقات ووضع خطة عمل.

تحديد الأسواق الدولية

عليك لكي تنجح في عملية التصدير أن تحدد أولاً أكثر الأسواق الدولية تحقيقًا للأرباح فيما يتعلق بمنتجاتك أو خدماتك. وقد تكون تلك العملية مضيعة للوقت ومكلفة إذا افتقدت التوجيه والمساعدة الملائمة. وتقدم الحكومات الفدرالية والحكومات الخاصة بالولايات والاتحادات التجارية واتحادات المصدِّرين والحكومات الأجنبية موارد أقل تكلفة وسهل الوصول إليها؛ وذلك لتبسط وتسرع من عملية دراستك للسوق الخارجية.

مصادر المساعدة التي تقدمها الحكومة الفدرالية

تُخصص العديد من برامج الحكومة لمساعدتك في تقييم منتجاتك وخدماتك وتحديد ما إذا كانت جاهزة للمنافسة في السوق الخارجية أم لا. وقد وجدت العديد من الشركات الصغيرة أن الخدمات التي تقدمها وتوصي بها هيئات المديرين المتقاعدين (Service Corps of Retired Executives) والتابعة لإدارة المشروعات الصغيرة مفيدة للغاية على وجه الخصوص.

هناك برنامجان آخران ترعاهما إدارة المشروعات الصغيرة ومتاحان للشركات الصغيرة التي تحتاج النصيحة فيما يتعلق بالإدارة وبعملية التصدير وهما: مراكز تنمية المشروعات الصغيرة (Small Business Development Centers -SBDCs)، ومعاهد تنمية المشروعات الصغيرة Small Business Institutes) التابعة للكليات والجامعات في أرجاء الولايات المتحدة الأمريكية. وتقدم مراكز تنمية المشروعات الصغيرة النصيحة والتدريب

والمساعدة في مجال البحث فيما يتعلق بجوانب إدارة المشروعات الصغيرة كافة. بينما يقدم برنامج معاهد تنمية المشروعات الصغيرة النصيحة المكثفة في مجال الإدارة والتي يقدمها الطلبة العاملون بمجال إدارة المشروعات الصغيرة تحت إشراف الكلية.

وزارة التجارة الأمريكية

تعد إدارة التجارة الدولية التابعة لوزارة التجارة الأمريكية مصدرًا قيمًا للنصيحة وللحصول على المعلومات. ويمكن أن تساعدك مكاتب إدارة التجارة الدولية المنتشرة بأرجاء الدولة وكذلك أيضًا المختصون بمجال التجارة الدولية في تحديد أفضل الأسواق الخارجية التي يمكن أن تطرح بها منتجاتك.

تعد مجالس التصدير المحلية مصدرًا آخر من المصادر التي ترعاها إدارة التجارة الدولية. وتتكون مجالس التصدير المحلية - التي يبلغ عددها ٥١ مجلسًا والتي تقع حول الولايات المتحدة - من ١٨٠٠ مدير تنفيذي يتمتعون بالخبرة في مجال التجارة الدولية كما أنهم متطوعون لمساعدة شركات التصدير الصغيرة. ويأتي أعضاء المجلس من البنوك وشركات التصنيع ومكاتب المحاماة والاتحادات التجارية والوكالات المحلية والتابعة للولايات والمعاهد التعليمية.

تساعد الولايات المتحدة وقسم خدمات التجارة الخارجية (Foreign Commercial Service-FCS) الشركات الأمريكية في المنافسة بطريقة أكثر

فاعلية في الأسواق العالمية؛ حيث توفر المختصين بمجال التجارة في ٦٩ مدينة بالولايات المتحدة وبـ ٧٠ دولة حول العالم. وتقدم مكاتب الولايات المتحدة وقسم خدمات التجارة الخارجية معلومات خاصة بالأسواق الخارجية والوكلاء والموزعين وقادة التجارة، وتسدي النصيحة فيما يتعلق بفرص التجارة والحواجز التجارية والعملاء المرتقبين بالخارج.

وزارة الزراعة الأمريكية

إذا كانت لديك منتجات زراعية، فعليك أن ترجع إلى قسم خدمات الزراعة التابع لوزارة الزراعة الأمريكية (Foreign Agriculture Service - FAS). ويمكن لقسم خدمات الزراعة أن يحصل على معلومات دقيقة خاصة بالأسواق الخارجية التي يمكن أن تطرح بها منتجك؛ حيث توجد مراكز تابعة لقسم الزراعة الخارجي بثمانين سفارة وقنصلية حول العالم. وكذلك أيضًا، يحتفظ قسم الزراعة الخارجي بمختصين بهذا القطاع بالولايات المتحدة الأمريكية لمراقبة الأسواق الخارجية التي تطرح بها منتجات زراعية بعينها تنتجها الولايات المتحدة.

سلطات الميناء

تعد سلطات الميناء من المصادر الغنية بالمعلومات الخاصة بالتصدير. وعلى الرغم من أن عمل تلك السلطات مرتبط - من المنظور التقليدي - بخدمات النقل، فإن العديد من سلطات الميناء حول الدولة قد وسعت نطاق خدماتها لتقدم برامج تدريب خاصة بالتصدير، وكذلك لتقدم المساعدة في مجال بحث

التسويق الخارجي. على سبيل المثال، إن سلطة ميناء نيويورك ونيوجيرسي تقدم خدمات شاملة للمصدِّرين كافة.

مصادر المساعدة التي يقدمها القطاع الخاص

بالإضافة إلى مصادر المساعدة التي تقدمها الحكومة تقدم مؤسسات القطاع الخاص مساعدة لا تقدر بمال تتمثل فيما يلي:

- **اتحادات المصدِّرين:** يمكن أن تساعدك في أبحاث دراسة السوق الخارجية مراكز التجارة العالمية واتحادات المصدِّرين والمستوردين وبعض الجمعيات، مثل: الجمعية الأمريكية للمصدِّرين والمستوردين (The American Association of Exporters and Importers)، واتحاد المصدِّرين أصحاب الشركات الصغيرة (Small Business Exporters' Association).

- **الاتحادات التجارية:** يضم الاتحاد القومي لمؤسسات التجارة الدولية (The National Federation of International Trade Association) أكثر من ١٥٠ جمعية. تحتفظ العديد من تلك الجمعيات بمكتبات وبملفات البيانات الرئيسية وبعلاقات راسخة مع الحكومات الخارجية لتساعدك فيما يتعلق بجهود التصدير. ويوجد حاليًا بالولايات المتحدة أكثر من ٥٠٠ رابطة تجارية ومهنية يعمل معظمها بنشاط في تعزيز أنشطة التجارة الدولية الخاصة بأعضائها.

- **غرف التجارة:** غالبًا ما توظف غرف التجارة الخاصة بالولايات أو الغرف الواقعة بالمناطق الصناعية الكبرى المختصين بالتجارة الدولية والذين يجمعون معلومات فيما يتعلق بالأسواق بالخارجية.

التصدير

هناك طرق عديدة لدخول السوق الأجنبية، ويعد التصدير من أكثر تلك الطرق استخدامًا من قِبل الشركات الصغيرة. وجدير بالذكر أن تكاليف بداية عملية التصدير وكذلك المخاطر تكون محدودة، بالإضافة إلى أن الأرباح يمكن الحصول عليها في المراحل الأولى من عملية التصدير. وهناك طريقتان رئيسيتان للتصدير: التصدير المباشر، وغير المباشر. وتستلزم طريقة التصدير المباشر قيام شركتك بالبحث عن مشترٍ خارجي، ثم بعد ذلك تقوم بإعداد الترتيبات كافة الخاصة بشحن منتجاتك عبر البحار. أما إذا كانت هذه الطريقة خارج نطاق قدرات شركتك الداخلية في هذا الوقت، فلا تتنازل عن فكرة التصدير؛ ولكن فكِّر في استخدام وسيط تصدير.

التصدير غير المباشر

هناك أنواع عديدة لوسطاء التصدير ينبغي أن تفكر فيهم.

الوكلاء المفوضون

يعمل الوكلاء المفوضون كوسطاء يصلون بين منتجاتك أو خدماتك وبين مشترٍ خارجي معين. وعمومًا، لا ينفذ الوكيل أو الوسيط الطلبات

التجارية ولكنه ينقلها إليك للموافقة عليها. وعلى الرغم من ذلك، فإنهم ربما يقدمون المساعدة - في بعض الحالات - في وسائل النقل والإمدادات الخاصة بالتصدير، مثل: التغليف والشحن ومستندات التصدير.

شركات إدارة عمليات التصدير

تعمل شركات إدارة عمليات التصدير كإدارتك الخاصة بالتصدير والتي تعمل خارج الشركة وتمثل منتجاتك أمام المشترين المرتقبين الأجنبيين. وتعتني شركات إدارة عمليات التصدير بالشركة المصدرة كما تعتني بجوانب عملية التصدير. إن استئجار شركة لإدارة عمليات التصدير يعد خيارًا فعالاً بالنسبة للشركات الصغيرة التي تفتقر الوقت والخبرة الكافية لاختراق الأسواق الدولية بمفردها. وتستخدم غالبًا شركات الإدارة الأوراق الرسمية لشركتك والتي يدرج بها اسم الشركة وعنوانها وتتفاوض بشأن عقود التصدير، ثم بعد ذلك تقدم دعم ما بعد البيع. وكذلك أيضًا، ربما تساعد المصدِّرين في إعداد تمويل عمليات التصدير، ولكنها عمومًا لا تضمن السداد للمصنعين. وتتضمن بعض المهام التي ستقوم بها شركات إدارة عمليات التصدير مايلي:

- إجراء أبحاث دراسة السوق لتحديد أفضل الأسواق الخارجية لتطرح به منتجاتك.
- حضور المعارض التجارية وترويج منتجاتك بالخارج
- تحديد قنوات التوزيع المناسبة لك

- تحديد الممثلين الأجانب و/ أو الموزعين
- تجهيز التمويل الخاص بعمليات التصدير
- التعامل مع وسائل النقل والإمدادات الخاصة بعمليات التصدير، مثل: إعداد الفواتير ووثائق التأمين والوثائق الجمركية
- إسداء النصيحة فيما يتعلق بالنواحي القانونية الخاصة بعمليات التصدير والأمور الأخرى التي تتعلق بالإذعان للوائح التجارة الخارجية والداخلية

تعمل شركات إدارة عمليات التصدير على أساس العمولة على الرغم من أنها في بعض الأحيان تعمل كوكيل لك بالخارج، ويكون للبعض حق تصدير منتجاتك بالخارج وفي بعض الأحيان تأخذ نسبة على الربح الإجمالي. وقد أصبح شائعًا بصورة متزايدة أخذ تلك الشركات حق تصدير المنتجات.

شركات التصدير التجارية

تؤدي شركات التصدير التجارية العديد من مهام شركات إدارة عمليات التصدير. وعلى الرغم من ذلك، فإنها تعمل وفقًا للطلب ويتم توجيهها وفقًا للعمليات التجارية؛ فتعمل كوكيل بين البائع والمشتري. وتصدِّر معظم الشركات التجارية المنتجات الأمريكية لمشتريها بالخارج. فإذا قدمت منتجًا تنافسيًا ورائجًا بين مشتري شركات التصدير التجارية، فمن المحتمل أن يكرر المشترون تعاملهم معك. وسيكون لمعظم شركات التصدير التجارية حق

تصدير منتجاتك، وستقوم بالسداد مباشرةً لشركتك. وسيقلل هـذا الإجـراء فعليًا من المخاطر المرتبطة بالتصدير مباشرةً للشركة المصنعة.

الاستفادة من الاتحادات التعاونية لشركات التصدير التجارية

إن الاتحادات التعاونية الخاصة بشركات التصدير التجارية هـي تجمعـات أقرتها الحكومة الأمريكية لشركات تقـدم منتجـات مماثلـة تـسعى لتـصديرها وللحصول على حصة كبيرة في السوق الخارجية. وقد اسـتفادت العديـد مـن الشركات الزراعية من هذه الاتحادات كما أن هناك العديد مـن الهيئـات التـي تبنـت تلـك الاتحـادات خدمـة للـشركات الأعـضاء. ومـن أمثلـة هـذه الهيئات National Machine Tool Builders' Association. ارجع إلى الاتحاد التجاري في مدينتك للحصول على مزيد من المعلومات.

قانون شركات التصدير التجارية لعام ١٩٨٢

يشجع هذا القانون على استخدام وتـشكيل شركـات إدارة عمليـات التصدير أو شركات التصدير التجارية عن طريق تغيير البيئات المصرفية والمقاومة للاحتكار والتي تعمل في ظلها تلك الشركات. وكذلك أيضًا، يزيد هذا القانون من إمكانية الوصول إلى تمويل للصادرات؛ حيث يسمح للشركات المـصرفية القابـضة أن تـستثمر أموالهـا في شركـات التـصدير التجارية، كما يقلل القيود المفروضة على تمويل التجـارة والتـي وضـعتها المؤسسات المالية. وبالإضافة إلى ذلك، يُسمح للبنوك في ظل هذا القانون بالاستثمار في أسهم رأس مال شركـات التـصدير التجاريـة التـي تتمتـع بالكفاءة.

الشركات التجارية الأجنبية

تقع بعض كبرى شركات العالم التجارية خارج الولايات المتحدة الأمريكية. وتعد تلك الشركات - في الغالب - مصدرًا من مصادر فرص التصدير. ويمكن أن يخبرك ممثلو الولايات المتحدة وكذلك أيضًا ممثلو وزارة التجارة الأمريكية وقسم خدمات التجارة الخارجية في السفارات المنتشرة حول العالم عن المزيد فيما يتعلق بالشركات التجارية الواقعة بسوق خارجية معينة.

التصدير عن طريق الوسيط

إن العمل مع شركات إدارة عمليات التصدير وشركات التصدير التجارية يعد أمرًا مجديًا بالنسبة للشركات الصغيرة. وينبغي أن يفكر المنتج مليًا في الإيجابيات والسلبيات قبل إبرام أي عقد مع شركة إدارة عمليات التصدير أو شركة تصدير. وتتضمن بعض المزايا:

- ستحظى منتجاتك بالعرض في الأسواق الدولية دون التزام شركتك بتوفير الموظفين والموارد أو تعهدها القيام بذلك في نطاق محدود.
- ستساعدك سنوات خبرة شركات إدارة عمليات التصدير أو شركات التصدير التجارية وسلسلة معارفها الراسخة في الوصول إلى الأسواق الدولية أسرع مما كنت ستصل إليها عن طريق إقامة علاقة مع شريك أجنبي.

- يخفض استخدام الوسيط من تكاليف بداية عملية التصدير أو يخلصك منها؛ ومن ثَم يخلصك كذلك من المخاطر المرتبطة بعملية التصدير. ويمكن أن تتفاوض بشأن العقد الخاص بك مع شركة إدارة عمليات التصدير؛ وبالتالي لا تدفع أي مبالغ قبل تلقي أول طلب.
- سيوجهك وسيطك خلال عملية التصدير خطوة بخطوة. ومع مرور الوقت، ستنمي مهاراتك الخاصة بالتصدير.

وتتضمن بعض عيوب عملية التصدير من خلال وسيط ما يلي:

- ربما تفقد بعض التحكم في طريقة تسويق المنتج وتقديمه. وستكون بحاجة إلى إدراج كل ما يثير مخاوفك في العقد وستحتاج كذلك إلى مراقبة أنشطة وسيطك.
- ربما تفقد جزءًا من هامش ربح مبيعات التصدير؛ حيث إنك ستخفض سعرك للوسيط. وعلى الرغم من ذلك، ستجد أن اقتصاديات الحجم التي ستحققها بسبب الإنتاج بكميات كبيرة ستعوض هذه الخسارة.
- قد تكون نتيجة الاستعانة بوسيط ارتفاع أسعار منتجاتك بالنسبة للمشتري وللمستهلك الخارجي؛ مما قد يؤثر على وضعك التنافسي في السوق. ولذا؛ ينبغي أن تتم معالجة موضوع الأسعار من البداية.

التجار المصدِّرين أو وكلاء التصدير

سيشتري التجار والوكلاء المصدِّرون منتجاتك، ثم بعد ذلك سيعيدون تعبئتها للتصدير ويتحملون المخاطر كافة ويبيعونها إلى عملائهم. وينبغي أن تتم دراسة خيار الوسيط في عملية التصدير بعناية قبل اللجوء إليه؛ حيث قد تتعرض شركتك إلى مخاطرة فقد التحكم في أسعار منتجاتك وطرق تسويقها في الأسواق الخارجية.

التصدير التعاوني

يعني التصدير التعاوني السماح لشركة أخرى - لديها بالفعل نظام توزيع خاص بالتصدير وتستخدمه - ببيع منتجات شركتك بالإضافة إلى بيع منتجاتها.

للتصدير التعاوني العديد من المزايا؛ حيث يساعدك في الوصول الفوري إلى الأسواق الخارجية. وكذلك أيضًا، تتحمل شركة التصدير وسائل النقل والإمدادات الضرورية والمرتبطة بالبيع بالخارج. على سبيل المثال، تم ربط منتج إحدى شركات تصنيع الأوناش بمنتج آخر وتم بيع المنتجين عن طريق شركة أخرى. وتتولى هذه الشركة عملية التصدير لنفسها الآن وذكرت أن ١٥٪ من مبيعاتها يتم من خلال تعاملاتها التجارية بالأسواق الدولية.

البحث عن وسطاء تصدير

يذكر أصحاب الشركات الصغيرة أن الوسطاء يتوصلون إليهم عن طريق المعارض التجارية والمجلات التجارية التي يعرضون بها منتجاتهم، وقد يدفع الوسطاء المال للحصول على موافقتك على التصدير.

إن إحدى الطرق التي يمكن أن تستخدمها في بداية عملية بحثك عن وسيط تصدير أجنبي هو الاعتماد على دليل تليفونك المحلي Yellow Pages (يلوبيدجز)، فمن خلال القيام ببعض المكالمات الهاتفية الأولية ستحدد ما إذا كان التصدير غير المباشر خيارًا تريد أن تتبعه في المستقبل أم لا.

تعد الجمعية الوطنية لشركات التصدير التجارية (The National Association of Export Companies - NEXCO) والاتحاد الوطني لجمعيات التصدير (The National Federation of Export Association - MFEA) مؤسسين يمكن أن تساعداك في جهودك الخاصة بالبحث عن وسطاء تصدير. وكذلك أيضًا، يعد دليل الشركات الرائدة في مجال إدارة عمليات التصدير من المصادر الأخرى المفيدة في عملية البحث.

كذلك أيضًا، يمكن أن يساعدك مكتب وزارة التجارة الأمريكية الخاص بشؤون شركات التصدير التجارية عن طريق تقديم معلومات عن كيفية تحديد شركات إدارة عمليات التصدير وشركات التصدير التجارية، وكذلك الاتحادات التعاونية الخاصة بشركات التصدير التجارية بالولايات المتحدة الأمريكية. ويقدم هذا المكتب دليلاً والذي يتضمن أسماء وعناوين شركات إدارة عمليات التصدير وشركات التصدير التجارية بالإضافة إلى شركات خدمات التصدير مثل: البنوك ووكلاء شحن البضائع. اتصل بمكتب وزارة التجارة الأمريكية الإقليمي للحصول على معلومات فيما يتعلق بإدراجك بالدليل أو حصولك على نسخة مجانية منه. إن عملية الوصول إلى أفضل وسيط يمثلك بالخارج عملية مهمة للغاية. لذا؛ ابحث جيدًا قبل أن توقع على عقد.

التصدير المباشر

على الرغم من أن التصدير غير المباشر يقدم العديد من المزايا، فإن التصدير المباشر له مزاياه أيضًا. فعلى الرغم من أن تكاليف التأسيس والمخاطر المرتبطة بعملية التصدير عظيمة، فإن الأرباح كذلك يمكن أن تكون عظيمة.

يعني التصدير المباشر تعهد إدارة الشركة بالاشتراك في التجارة الدولية. وربما يتطلب ذلك قيامك بتخصيص طاقم من الموظفين لدعم جهودك الخاصة بالتصدير. وكذلك أيضًا، ربما يكون على إدارة الشركة السفر إلى الخارج باستمرار. ويعني البيع مباشرةً لمشترٍ دولي تحملك جميع الأمور الخاصة بنقل البضائع عبر البحار.

الطرق المختلفة للتصدير المباشر

ممثلو أو وكلاء المبيعات

تعمل مكاتب التمثيل والتوكيلات التجارية الخارجية - مثل ممثلي الصانعين بالولايات المتحدة - بالعمولة لتجد لك مشترين لمنتجاتك. ومن المحتمل أن يتعامل ممثلك مع العديد من خطوط الإنتاج المتكاملة (ولكن ليس مع منافسيك). إن الوكيل التجاري عمومًا هو ممثل له سلطة عقد اتفاقيات باسم شركتك؛ ومن ثَم لا بد من توخي الحذر عن استخدام المصطلحات التي تحمل أكثر من معنى. وينبغي أن يحدد العقد ما إذا كان الوكيل له السلطة القانونية بإلزام الشركة بتعهدات أم لا.

الموزعون

وبالمقارنة، يشتري الموزعون الأجانب البضائع من الشركات الأمريكية، ثم بعد ذلك يعيدون بيعها بربح. فهم يحتفظون بمخزون من بضائعك الأمر الذي يسمح للمشتري باستلام البضائع بسرعة. وغالبًا ما يقدم الموزعون للمشتري خدمات صيانة الأجهزة بعد البيع.

ينبغي أن يتطرق عقدك مع أي شريك عمل خارجي - سواء أكان ممثلاً أم وكيلاً أم موزعًا - إلى ما إذا كانت هذه الاتفاقية حصرية أم غير حصرية، وكذلك الإقليم الذي ستغطيه الاتفاقية ومدة العقد والمسائل الأخرى.

إن عملية البحث عن مشترين لمنتجاتك بالخارج ليست بصعوبة عملية البحث عن ممثل بالولايات المتحدة. وعلى الرغم من ذلك، ربما تتطلب عملية البحث استثمار الوقت والموارد في السفر إلى سوقك المستهدفة لمقابلة الشركاء المرتقبين وجهًا لوجه. إن إحدى طرق التعرف على المهتمين بمنتجاتك هي الرجوع إلى قسم خدمات الموزعين (Agent and Distributor Service). يقدم هذا البرنامج بحثًا حسب الرغبة لتحديد وكلاء وموزعي وممثلي منتجات الولايات المتحدة بناءً على دراسة وفحص الشركات الأجنبية للنشرة المرفقة بالمنتج الأمريكي.

تعد الاتحادات التجارية وغرف التجارة الخارجية بالولايات المتحدة وغرف التجارة الأمريكية بالدول الأجنبية من المصادر الأخرى الرئيسية التي

يمكن الاستعانة بها عند البحث عن وكلاء وموزعين أجانب. وكذلك أيضًا، إن العديد من النشرات قد تكون مفيدة في عملية البحث. ويدرج دليل الموزعين الصناعيين القياسي أسماء الوكلاء والموزعين في أكثر من ٩٠ دولة. كما أن الجمعية الوطنية لوكلاء الصانعين لديها قائمة بأسماء الوكلاء بأوروبا.

وكلاء شراء الحكومة الأجنبية

تكون غالبًا الوكالات الحكومية الأجنبية مسئولة عن عمليات الشراء. وتحتاج بعض الدول إلى وجود وكيل مستقر بالدولة الأجنبية للوصول إلى تلك الفرص. ويمثل هذا - في الغالب - إمكانية تصدير عظيمة بالنسبة للشركات الأمريكية خاصةً في الأسواق التي تُقدر بها المعرفة الفنية والتكنولوجيا الأمريكية. ويمكن أن يرشح لك ملحق الدولة الأجنبية بالولايات المتحدة مكتب الشراء المناسب بالدولة.

إما إذا كنت تنتج سلعًا استهلاكية، فربما تكون قادرًا على البيع مباشرةً لتاجر تجزئة أجنبي. وكذلك أيضًا، يمكنك الاستعانة بمندوب مبيعات للسفر لسوقك المستهدفة بنشرة منتجك وبعينات ليعرضها على تجار التجزئة، أو يمكنك أن تقدم منتجاتك لتجار التجزئة عن طريق حملات التسويق بالبريد المباشر. وستوفر طريقة التسويق المباشر المبالغ التي تُدفع في العمولة وفي نفقات السفر. وربما تريد أن تجمع السفريات إلى أسواقك المستهدفة مع الزيارات الاستطلاعية لتجار التجزئة. وستعزز مثل هذه اللقاءات المباشرة من عملية التسويق المباشر.

البيع المباشر للمستهلك

سيحدد خط إنتاجك ما إذا كان البيع مباشرةً للمستهلك خيارًا فعالاً بالنسبة لشركتك أم لا. فعلى سبيل المثال، ربما يستطيع مُصنِع معدات طبية أن يبيع مباشرةً للمستشفيات. ويتضمن المستهلكون الرئيسيون الحكومات الأجنبية والمدارس والشركات والمستهلكين الأفراد.

الاستيراد

إن الاستيراد هو شحن المنتجات أو الخدمات إلى الولايات المتحدة (أو أية دولة أخرى معنية). وعلى الرغم من أن حكومتنا لا تهتم بالاستيراد؛ حيث إنه من العوامل التي تساهم في زيادة العجز التجاري (تُقدم المساعدة للمستوردين في نطاق ضيق للغاية)، تعد الولايات المتحدة أكبر الدول المستوردة في العالم. ووفقًا لهذه الحقيقة، تنتظر شركات الاستيراد الصغيرة والكبيرة فرصًا عظيمة.

عليك أن تضع خطة للاستيراد كما هو الحال بالنسبة للتصدير. وفيما يلي أهم عناصر خطة الاستيراد:

- دراسة فرصة التسويق
- الانتباه لاتجاهات السوق الحالية والمستقبلية
- تحديد أهم قطاعات السوق الرئيسية
- الالتزام بشروط الاستيراد أو اللوائح الحكومية
- تحديد حصة المنافس بالسوق

- مقارنة منتجات المنافس
- تحديد نوع برامج دعم المنافس
- تحديد قنوات توزيع منتجات المنافسين
- تحديد الصعوبات أو المشاكل التي تواجه المنافسين
- التعرف على شروط ائتمان المنافس والعمولات والحوافز الأخرى التي يقدمها
- التعرف على طرق ترويج منتجات المنافس
- تحديد درجة الخدمة التي يقدمها المنافس قبل وبعد البيع
- تحديد الفترة الزمنية التي تعامل فيها كل منافس مع الموردين الأجانب

تحديد إمكانات المنتج

- تحديد المنتج
- تحديد المنافسة المستقبلية
- تحديد نقاط ضعف وقوة المنتج التنافسية
- تحديد الاحتياجات التي يفي بها المنتج
- تحديد المهارات والتدريبات المعينة الضرورية
- تحديد خيارات المنتج وقطع غياره المتاحة حاليًا
- تحديد متطلبات الصيانة والتركيب
- تحديد كيفية التكييف مع السوق الأمريكية

- تحديد كيفية تسويق المنتج بالخارج

الالتزام بالهدف المنشود

- أدرج أسباب الاهتمام بالسوق الأمريكية.
- قم بتقييم إمكانية وجود قاعدة مالية كافية.
- قم بتقييم القدرة على المحافظة على دعم مستمر يساعد في اختراق السوق.
- حدد ما إذا كنت ستستخدم حصتك بالسوق أم توجيه الربح.
- حدد الفترة المتوقعة للاسترداد النقدي.

تخصيص الموارد الملائمة

- حدد مسؤوليات وأدوار الموظفين.
- قدِّر وقت الموظفين والموارد الضرورية.
- ابتكر هيكلاً تنظيميًا مناسبًا لتنمية السوق الأمريكية.
- حلل المتطلبات التي من المحتمل أن يحتاجها الهيكل التنظيمي ليتغير تدريجيًا مع مرور الوقت.
- حلل قدرة الطاقة الإنتاجية الحالية.
- حدد العوامل التي تؤدي إلى تقلب الإنتاج.
- حدد الحد الأدنى لمتطلبات الطلب.

- حدد مدى الاستعداد لتكييف المنتج ليناسب أذواق المستهلكين بالسوق الأمريكية.
- حدد حدًا معينًا من رأس المال للتعامل مع المخزون.
- حدد مدى القدرة على تغطية تكاليف تنمية السوق.

تحديد المسائل الفنية

- مستندات الاستيراد
- المستندات التي يطلبها عملاء الولايات المتحدة
- المرونة في طرق السداد
- الإجراءات القانونية
- خيارات تصنيف المنتج
- تقييم المهمة
- تدوين أو وصف المتطلبات
- تسجيل المنتج

مسودة خطة التسويق

- ملخص بالخطوات التنفيذية بالخطة
- مقدمة
- قائمة بالالتزامات
- تحليل الموقف

- فرص السوق
- قطاعات السوق المستهدفة
- تحليل موقف المنافسين
- تقييم إمكانات المنتج
- نقاط القوة والضعف التشغيلية
- توزيع الموارد
- الهيكل التنظيمي
- خطة التسويق
- أهداف التسويق
- تحليل المنتج واختياره
- الضمانات والخدمات
- التسعير وشروط البيع
- الشحن ووسائل النقل
- التخزين والإمدادات
- نظم المعلومات
- الإعلان والترويج
- الميزانية والبيانات المالية الصورية
- جدول التنفيذ والنقاط المهمة

مصادر الدعم والمساعدة في عملية الاستيراد

البنوك

تعد البنوك جزءًا لا يتجزأ من عملية السداد، كما يمكن أن تكون وسيلة مهمة في إقامة علاقات مع الموردين.

وكلاء الشحن

إن وكلاء الشحن في عملية الاستيراد يتمثلون في الشركات الأجنبية المسئولة في العديد من الحالات عن التعبئة والتوثيق وشحن البضائع والتأمين وضمان استلام جمارك الولايات المتحدة المنتج الذي طلبته في حالة جيدة في ميناء الشحن بالولايات المتحدة.

شركات النقل

ربما تعمل شركات النقل بأية طريقة، ويعتمد ذلك على المكان الذي تنقل منه منتجاتك وطريقة النقل. وبغض النظر عن طريقة الشحن، فالأمر الذي يعني شركات النقل هو تكرار التعامل مع شركتك ونجاحها.

شركات وساطة جمركية

إن شركات الوساطة الجمركية هي شركات أمريكية متخصصة في تخليص الشحنات الواردة باتباع قوانين الولايات المتحدة الخاصة بالجمارك. وهذه الشركات مرخصة ومؤمن عليها ومنظمة من قِبل الإدارة الفدرالية للملاحة.

الجمارك الأمريكية

تعرف الآن الجمارك الأمريكية بمكتب الجمارك الأمريكي وحرس الحدود وتعد جزءًا من الإدارة التي تم تشكيلها حديثًا والخاصة بسلامة الوطن. وتعد الجمارك الأمريكية بمثابة الوكالة الرائدة في عملية تعزيز اللوائح القانونية الخاصة باستيراد شحناتك المرتقبة، وفي وضع الرسوم الجمركية والضرائب المناسبة.

القنصليات والسفارات الأجنبية

يوجد القسم التجاري الخاص بالقنصليات والسفارات الأجنبية في مقاطعة واشنطن وكذلك في العديد من المدن الكبرى. وتعد السفارة الإلكترونية من مصادر الإنترنت الممتازة. ويحتوي موقعها على أدلة للشركات التي تسهل للشركات التي تخدم المجتمع الدولي والعاملين والمقيمين والمتجولين عالميًا عملية البحث عن الشركات التي بحاجة إلى مساعدتها وكذلك أيضًا، لمعظم القنصليات والسفارات مواقع على الإنترنت. ومن مهام تلك المواقع الخاصة بالقنصليات والسفارات ترويج منتجات وخدمات بلادها.

أسئلة مهمة يجب أن توضع في الاعتبار

١ـ هل فكرت في بيع منتجاتك أو خدماتك في الأسواق الدولية؟

إذا لم تكن فكرت في ذلك، فإنك بهذه الطريقة ستضيع فرصة طرح منتجاتك أو خدماتك في أسواق جديدة. فقد لا تنتهز تلك الفرص في حين أن مديري المشروعات المتقدمين والذين يكيفون منتجاتهم مع متطلبات الأسواق يبحثون عن أسواق خارجية في مجال صناعتك.

الإجراءات التصحيحية

كن على اتصال بمكاتب وزارة التجارة الأمريكية وإدارة المشروعات الصغيرة التابعة للولايات المتحدة الأمريكية. حدد معهم موعدًا لمناقشة إمكانية بيع منتجاتك أو خدماتك بالأسواق الدولية.

٢ـ هل استفدت من برامج التصدير الحكومية التي توفرها الحكومات الفدرالية والحكومات الخاصة بالولايات؟

إذا لم تكن استفدت منها، فربما تُضيع بهذه الطريقة الفرصة. فالحكومات الفدرالية والحكومات الخاصة بالولايات تساعد الشركات الصغيرة والكبيرة التي لديها الإمكانية اللازمة للتجارة الدولية. وتعد تلك الكيانات الحكومية من المصادر الأساسية للمساعدة وللحصول على المعلومات الخاصة بالتجارة الدولية.

الإجراءات التصحيحية

كن على اتصال بوزارة التجارة الأمريكية وإدارة المشروعات الصغيرة التابعة للولايات المتحدة الأمريكية، وحدد معهما موعدًا لمناقشة إمكانية بيع منتجاتك بالأسواق الدولية.

٣ـ هل فكرت في تغيير أو تدعيم منتجاتك بواردات أقل ثمنًا دون تعريض جودة منتجاتك في السوق للخطر؟

إذا لم تكن فكرت في القيام بذلك، فربما تغفل عن مصادر قد تعمل على زيادة المبيعات والأرباح. وتتعاقد الآن العديد من الشركات - الصغيرة والكبيرة - بالخارج لتضمن حصولها على كميات كبيرة من البضائع.

الإجراءات التصحيحية

لا تتخلف عن الركب؛ حيث إن منافسيك لن يقللوا من سرعة تقدمهم لينتظروك. ابحث عن الدول التي تنتج منتجاتك، ثم اتصل بسفاراتها وأخبرهم بطلباتك. فبهذه الطريقة سيجعلونك دائمًا على اتصال مستمر بالمنتجين والموردين، وفي العديد من الحالات تعمل تلك السفارات كوسيط بينك وبينهم. وستقوم بعض تلك الحكومات الأجنبية بتمويل وارداتك.

٤ـ هل تلم بأحدث القوانين واللوائح التي تؤثر على الاستيراد والتصدير؟

إذا لم تقم بذلك، فإنك ترتكب بهذه الطريقة خطأً كبيرًا؛ حيث إن هذه القوانين تتغير باستمرار أكثر مما تتغير القوانين بالولايات المتحدة وهناك عقوبات قاسية تُفرض على من لا يذعنون لهذه القوانين.

الإجراءات التصحيحية

اطلع على القوانين المحلية والأجنبية كافة والمتعلقة بأنشطتك الدولية. تذكر جيدًا أن القوانين تختلف من دولة لأخرى. ولا بد أن تلتزم بكل قانون على حدة ويعتمد ذلك على الدولة.

٥ـ إذا كنت مشتركًا بالفعل في أنشطة التصدير أو الاستيراد، فهل تلم بآخر الاتجاهات والأساليب الدولية؟

ستواجهك مشكلة كبيرة إذا لم تلم بأحدث الاتجاهات والأساليب الدولية والتي تؤثر على عملياتك التجارية الدولية.

الإجراءات التصحيحية

تعد المجلات التجارية الدولية والنشرات والوكالات الحكومية الفيدرالية والتابعة للولايات والحكومات الأجنبية والإنترنت مجرد بعض الأمثلة القليلة لمصادر المعلومات المتاحة.

٦ـ إذا كنت مشتركًا بالفعل في أنشطة التصدير أو الاستيراد، فهل موظفوك مؤهلون للتعامل مع الأسواق الدولية؟

إذا لم يكن الأمر كذلك، فستقع العديد من الأخطاء، وتعد أخطاء التسويق الدولي أكثر تكلفة من أخطاء التسويق المحلي.

الإجراءات التصحيحية

عليك أن تقوم بتدريب موظفيك بشكل ملائم على التعامل مع الأسواق الدولية. فإن ثمرة التجارة الدولية يمكن أن تكون عظيمة، ولكن المخاطر والخسائر كذلك يمكن أن تكون عظيمة.

٧ـ هل تتعامل مع الشركات الأخرى التي لها أنشطة في مجال التجارة الدولية؟

إذا لم تقم بذلك، فربما تفقد مصدرًا مهمًا للمعلومات المتعلقة بالتسويق الدولي. ويمكن أن يكون العمل الجماعي مع الشركات الأخرى العاملة بمجال صناعتك أفضل وأدق مصدر معلومات بالنسبة لك.

الإجراءات التصحيحية

ابحث عن مديري المشروعات الآخرين العاملين بالتجارة الدولية خاصةً هؤلاء العاملين بمجالك. اعمل معهم بصورة مستمرة، وستكتسب رؤية واضحة قيِّمة للأمور.

الفصل الثاني عشر
إدارة الموارد البشرية



الموظفون أهم الموارد

يعد الموظفون أهم مواردك المتاحة. وستدرك قريبًا - بصفتك من مديري المشروعات - أن الرواتب والأجور أكبر عامل من عوامل إنفاقك. وستحدد الطريقة التي تدير بها مواردك البشرية درجة نجاحك في إدارة المشروعات. بعبارة أخرى، ستساعدك الإنتاجية البشرية في النجاح أو في الإخفاق. إن الموارد البشرية ليست موارد سهلة الإدارة؛ فقد أظهر أحد الأبحاث أن ٧٥٪ من العمال غير سعداء بوظائفهم. وبالإضافة إلى ذلك، تخصص شركات إدارة المشروعات للموظف موارد أقل من تلك التي تخصصها الشركات الكبرى. ونتيجة لذلك، سيُصعب ذلك الأمر على الشركات الصغيرة المشاكل الخاصة بانخفاض روح الموظف المعنوية.

بمجرد أن تدرك - بعد وصولك إلى مستوى معين من النتائج - أن الموظفين هم مولدو الدخل، ستلاحظ أنه من المستحيل أن تستمر في العمل دونهم. وهناك عامل آخر ينبغي أن تفكر فيه ألا وهو ازدياد نسبة عجز الموظفين، وقد بدأ ازدياد هذه النسبة يظهر في أرجاء الدولة في التصنيفات المهنية كافة. ويرجع ذلك إلى نمو الاقتصاد بشكل سريع. وستجعل المنافسة المتزايدة بين أصحاب العمل والمتعلقة بالعمالة من الصعب ومن المكلف الاحتفاظ بموظفين يتمتعون بالكفاءة. ولن يجعل هذا الأمر الحياة سهلة بالنسبة لمديري المشروعات الجدد والحاليين.

تهيئة بيئة إيجابية للموظفين

"الموظفون السعداء موظفون منتجون". يعد هذا القول المأثور صحيحًا؛ حيث إنك إذا عاملت موظفيك بإنصاف وأعطيتهم الاحترام الذي يستحقونه، فسيؤدي ذلك حتمًا إلى نتائج إيجابية. وبصفتي مستشارًا في مجال إدارة الأعمال، وجدت أن في العديد من الشركات الواقعة في مشاكل يكون الفرق بين الربح والخسارة ليس بطبيعته ماديًا ولكنه بشري. ويعرف مديرو المشروعات الناجحون أن هذا الأمر حقيقي.

ستجد أن إدارة الموظفين يمكن أن تكون من الأمور الصعبة للغاية. وفيما يلي بعض الأفكار المفيدة التي ستساعدك في تعزيز برنامج العلاقات المنتجة المربحة مع الموظف:

- التواصل
- تفويض السلطة
- تهيئة بيئة صحية سليمة داخل العمل
- الحوافز
- اتحادات الموظفين
- برامج التوجيه
- طرح نماذج الإدارة غير الملائمة لبيئة الشركة جانبًا

بعض الإرشادات لتحسين العلاقات بين أصحاب الشركات والموظفين

لتنمية العلاقات الإنسانية بشركات إدارة المشروعات قم بما يلي:

- طور فهمك العام للسلوك الإنساني.
- سلِّم بحقيقة أن الآخرين لا يرون دائمًا الأمور مثلما تراها أنت.
- ضع في اعتبارك أنه يمكن ألا تكون لديك الإجابة المناسبة عند أي اختلاف في الرأي؛ فإنك تحتاج أفكار الآخرين والتي يمكن تطويرها على أية حال.
- عامل موظفيك معاملة الأفراد وليس كمجموعات.
- احترم اختلاف الرأي.
- قدم تفسيرات - كلما أمكن - للإجراءات التي تتخذها الإدارة.

- قدم المعلومات والتوجيهات فيما يتعلق بالأمور الخاصة بسلامة الموظف.
- ابذل مجهودًا لتجعل الوظائف ممتعة.
- عبِّر علنًا عن تقديرك للأعمال التي تم إنجازها بكفاءة.
- قم بنقد موظفيك في شكل اقتراحات بناءة تساعد على تحسينهم.
- درِّب المشرفين على الاهتمام بالأفراد الذين يشرفون عليهم مثلما يهتمون بالبضائع أو المواد أو المعدات التي يكونون مسئولين عنها.
- أطلع موظفيك أولاً بأول على الأمور التي تؤثر عليهم.
- اقمع أية إشاعات زائفة وقدم المعلومات الصحيحة.
- كن عادلاً.

الاختلاف بين طريقتي تفكير الموظف والمدير

تعد المقارنة التالية ممتعة فيما يتعلق بالاختلاف بين طريقة تفكير الموظفين مقابل طريقة تفكير المديرين. وستساعدك ملاحظة تلك الاختلافات في فهم ما يحفز موظفيك. إن النقاط التي ستأخذ المرتبة الأولى تعد مهمة للغاية، بينما تعد النقاط التي ستأخذ المرتبة العاشرة أقل النقاط أهمية.

المرتبة بالنسبة للإدارة		المرتبة بالنسبة للموظفين
١	إطراء العمل المنجز	٧
٢	العمل الممتع	٣
٣	الراتب المناسب	١
٤	الفهم/ التقدير	٥
٥	التشاور في المشاكل الشخصية	٨
٦	الترقية وفقًا لاستحقاق الموظف لها	٤
٧	تهيئة بيئة عمل مناسبة	٦
٨	الأمن الوظيفي	٢

الملخص

اعلم جيدًا أنه قد قُدمت العديد من النظريات المتعلقة بكيفية إدارة الموظفين على أفضل نحو. وقد أظهرت نظريتان أجريتا في أواخر السبعينيات أن هناك نوعين للإدارة تم التوصل إليهما هما: الإدارة بالأهداف والإدارة بالاستثناء التي تم التوصل إليها في الثمانينيات. وقد طور "ستيف كوفي" تلك النظريات في التسعينيات وأوائل القرن العشرين. وقد كانت تلك النظريات كافة وثيقة الصلة في ذلك الوقت بعملية الإدارة، وبعض مبادئها يمكن تطبيقها في العصر الحالي.

قم بإجراء بعض الأبحاث وحلل النتائج وقارنها بالسمات المميزة للعمل بشركتك. بعد ذلك، خذ أفضل ما توصلت إليه وجربه؛ فقد تنجح بعض التطبيقات وقد يخفق البعض الآخر. وربما ينجح تطبيق ما بشركة صديقك ولكن يخفق بشركتك. لذا؛ أهم ما في الأمر هو التجربة وبذل الجهد.

أسئلة مهمة يجب أن توضع في الاعتبار

١ـ هل تطبق مواصفات شغل الوظيفة عند تعيين العمال؟

إذا لم تقم بذلك، فربما تتعرض لقضايا التمييز. وكذلك أيضًا، لن تعرف قيم بعض المناصب المعينة بالنسبة لشركتك، ولن تتمكن من تحديد ووصف المؤهلات الجسدية والذهنية الضرورية لأداء المهام المطلوبة.

الإجراءات التصحيحية

قم بوضع مواصفات لكل وظيفة؛ لتحدد القدرات العقلية والجسدية الضرورية لأداء الوظائف. اكتب مواصفات لكل وظيفة؛ حتى يتمكن الموظف من معرفة القدرات والمؤهلات الضرورية للقيام بالوظيفة وما إذا كان مؤهلاً للقيام بها أم لا.

٢ـ هل لديك بيان مكتوب خاص بسياسات الشركة (دليل الشركة) المتعلقة بالموضوعات التي تهم الموظفين؟

إذا لم يكن لديك هذا البيان، فلن يُخبر موظفوك بالإجازات المرضية والعطلات والأمور المباحة والمحظورة أثناء العمل. وسيعاني الموظفون من انخفاض الروح المعنوية إذا شعروا بعدم الإنصاف في المعاملة.

الإجراءات التصحيحية

يحق للموظفين كافة معرفة الإجازات المرضية والعطلات وأساليب التشغيل القياسي وما إلى ذلك من أمور كتابيًا. لذا؛ أصدر بيانًا كتابيًا لكل موظف تشرح فيه تلك الأمور وكذلك تحدد فيه الأمور المباحة والمحظورة بالعمل. وسيضع البيان الكتابي تعليمات يتمكن الموظفون عن طريقها من

معرفة القيود و/ أو المزايا التي يمكن أن يتوقعوها. وكذلك أيضًا، سيوضح البيان الكتابي الإجراءات الضروري اتخاذها لضمان فاعلية العمليات.

٣- هل الخدمات الاجتماعية العمالية محددة بدليل الشركة؟

إذا لم تكن تلك الخدمات محددة بدليل الشركة، فلن يكون لدى موظفوك صورة واضحة عن الخدمات الخاصة بالرعاية الصحية وبالتقاعد وبالإجازات المرضية والتي تقدمها الشركة للعمال. وقد يؤدي ذلك إلى سوء فهم الموظفين وعدم معرفتهم بتلك الخدمات كما ينبغي. وكذلك أيضًا، قد يؤدي التناقض في هذا الصدد إلى وقوع مشاكل خاصة بالروح المعنوية للموظف، وقد يصل الأمر إلى رفع قضايا خاصة بالتمييز في المعاملة.

الإجراءات التصحيحية

قم بوضع سياسات خاصة بالخدمات الاجتماعية العمالية وضعها في دليل الشركة. وغالبًا ما تكون للخدمات الاجتماعية أهمية كبرى بالنسبة للموظفين وسيوفر دليل الشركة المعلومات الضرورية المتعلقة بقطاعات العمل كافة. وسيسمح دليل الشركة للموظفين بمعرفة أهميتهم بالنسبة لك وأنك تفكر في مصالحهم.

٤- هل قمت بإعداد دليل العمليات الذي يقدم المعلومات التي ترى أنها ضرورية بالنسبة لأي شخص ربما يكون عليه أن يتدخل في إدارة شركتك؟

قد تعاني شركتك بشدة- لدرجة أنها قد تفلس- إذا أصابك أو أصاب الموظفين الرئيسيين المرض و/ أو إذا احتجت الابتعاد عن الشركة لفترة.

وربما لا تستطيع الشركة الحفاظ على مستوى أدائها الحالي. وبالإضافة إلى ذلك، قد يفرض افتقار شركتك دليل للعمليات مسؤوليات زائدة على أعضاء هيئة الإدارة الآخرين.

الإجراءات التصحيحية

قم بإعداد دليل عمليات يوفر المعلومات المتعلقة بالجوانب كافة الخاصة بالعمليات بشركتك. وزع الدليل على الموظفين الرئيسيين بالشركة واعرضه عليهم. تأكد من فهمهم للدليل وأهدافه.

٥- هل لديك برنامج تدريب ملائم؟ وهل تقوم احتياجاتك التدريبية على أوصاف الوظائف؟

إن استثمار المال في تدريب الموظفين يعد ادخارًا للمستقبل؛ فإذا لم تقم بصورة مستمرة بتنمية مهارات موظفيك لمواجهة تحديات السوق التنافسية، فحينئذٍ ستخسر المعركة. وكذلك أيضًا، إذا لم تستهدف بجهود التدريب الأشخاص المناسبين و/ أو الوظائف المناسبة، فإنه سيتم إهدار الوقت والمال في تدريب متكرر وموظفين غير مؤهلين. وبالإضافة إلى ذلك، اعلم أن الموظفين الجدد يكونون عادةً متضايقين خلال الأسابيع الأولى القليلة من العمل ويترك العديد منهم العمل قبل أن يتلقى تدريبًا أوليًا أو برنامجًا توجيهيًا.

الإجراءات التصحيحية

قم بوضع برامج تدريب مستمرة. اختر الموظفين المؤهلين ودربهم بشكل ملائم. استخدم برنامجًا للتوجيه لتعرُّف الموظفين الجدد على الخدمات كافة والإجراءات والموظفين الآخرين. قم بوضع أوصاف دقيقة

للوظائف للموظفين كافة، ودربهم وفقًا للمعايير الدقيقة الخاصة بأوصاف الوظائف.

٦- هل قارنت مستويات الرواتب والأجور الخاصة بشركتك بمستويات أجور الشركات الأخرى العاملة بمجالك؟ وهل تتوافق مع أهداف الشركة؟

إذا لم تقم بذلك، فربما تدفع مبالغ طائلة في الأجور والرواتب؛ الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى تحمل نفقات غير ضرورية. وعلى النقيض، ربما تبخس حق موظفيك؛ الأمر الذي قد يدفع أفضل موظفيك إلى البحث عن عمل بمكان آخر. وكذلك أيضًا، قد يؤدي ذلك الأمر إلى وقوع شركتك في الكثير من المشاكل ومنها انخفاض الروح المعنوية للموظفين. وبالإضافة إلى ذلك، فإن مستوى الرواتب غير المناسب ربما يجعل شركتك غير جذابة بالنسبة للموظفين المرتقبين الذين يتمتعون بالكفاءة.

الإجراءات التصحيحية

اسأل عن رواتب الشركات الأخرى المنافسة؛ لتتأكد من أنك تدفع أجورًا مشابهة. عدِّل الأجور والرواتب عند الضرورة وفي الوقت المناسب. وعلى الرغم من ذلك، ربما يكون هناك حالات يتحتم فيها كسر القواعد.

٧- هل برامج مزايا العاملين تعد جزءًا من البرنامج الشامل الخاص بالتعويض؟

إذا لم تكن تلك البرامج جزءًا من برنامج التعويض، فسيدرك موظفوك أن هذه المزايا ليست الأمر الذي يمكن توقعه. وربما لا تستطيع أن تجذب الموظفين المهرة أو تحتفظ بهم. لا تعتبر الخدمات التقليدية جزءًا من برنامج الحوافز؛ فربما تُفهم تلك الخدمات على أنها خدمات تمييزية أو غير قانونية.

الإجراءات التصحيحية

أخبر الموظفين كافة بالضبط بالخدمات التي من حقهم تلقيها. وغالبًا ما يؤدي الموظفون عملهم بكفاءة أكثر إذا شعروا باهتمامك برفاهيتهم. وقد يُغري برنامج التعويض المناسب تمامًا (والذي يتضمن مزايا قليلة) الموظفين المهرة بالبقاء والعمل لحساب الشركة ولحسابهم. وإذا لم تتوفر بشركتك أية خدمات، فلا توعد موظفيك بخدمات مستقبلية؛ حيث إن أسوأ أمر بالنسبة للموظفين خلف الوعد.

٨ـ هل قمت بدراسة عملية إدخال برنامج تقاعد على نظام شركتك؟

يقلق الجميع بشأن دخل التقاعد؛ فينبغي أن تفكر في مستقبلك حتى إذا كنت من غير المتفرغين للعمل. إذا لم يكن لديك برنامج تقاعد متاح، فربما لا يجد موظفوك الحاليون ما يجذبهم للبقاء والاستمرار في العمل بشركتك. وكذلك أيضًا، ستكون الشركة أقل جاذبية بالنسبة للموظفين المرتقبين. وربما تريد أن يكون لديك برنامج استثمار محمي من الضرائب أو يموله كليًا أو جزئيًا الموظف؛ حيث إن برامج التقاعد مكلفة للغاية.

الإجراءات التصحيحية

ادرس خيارات برامج التقاعد مع وكيلك التأميني؛ فقد تحفز برامج التقاعد موظفيك على البقاء بشركتك وتعزز من روحهم المعنوية وتزيد من إمكانية جذب الموظفين الذين يتمتعون بالكفاءة. ولا تنس نفسك عند دراسة برامج التقاعد. وإذا لم تكن جادًا فيما يتعلق ببرامج التقاعد، فلا تقدم وعودًا.

٩- هل تجتمع كثيرًا بموظفيك الرئيسيين لتنسيق الجهود؟

إذا لم تجتمع بهم باستمرار، فستكون النتيجة عدم الكفاءة التنظيمية. وكذلك أيضًا، ستكون مضاعفة الجهد نتيجة طبيعية لافتقار التواصل بينك وبين الموظفين الرئيسيين. وبالإضافة إلى ذلك، ستفقد ميزة الحصول على تدفق مستمر من الأفكار الجديدة التي يقدمها هؤلاء الموظفون المهمون بالنسبة لشركتك. وأهم ما في الأمر أن وسائل التواصل بينك وبين موظفيك ربما تصبح غير واضحة ومتعارضة؛ مما يسبب الاضطراب في العلاقة بينكما.

الإجراءات التصحيحية

حدد موعدًا مناسبًا (على الأقل مرتين أسبوعيًا) للاجتماع بموظفيك الرئيسيين. اعقد هذه الاجتماعات بصورة منتظمة. ابذل قصارى جهدك للحضور في الوقت المحدد. استمع لما يقولون. طبق توصياتهم واقتراحاتهم إذا كانت مجدية.

١٠- هل يتم الإشراف على كل شخص على نحو ملائم؟

إذا لم تقم بوضع نظام إشراف ملائم، فستكون النتيجة فقد إنتاجية الأفراد والشركة ككل. وكذلك أيضًا، قد يتحمل الموظفون مسؤوليات كبيرة أو صغيرة للغاية. وربما تصبح السلطات التنفيذية غير واضحة و/أو متداخلة.

الإجراءات التصحيحية

تأكد أن كل موظف يتم الإشراف عليه وأنه يعرف رئيسه الذي يتعين عليه التواصل معه. وكذلك أيضًا، تأكد أن كل موظف يعرف ويلتزم بمواصفات وظيفته؛ فهذا سيسهل من عملية الإشراف. حدد الرؤساء بطريقة واضحة.

١١- هل تعطي لموظفيك حرية العمل بالطريقة التي يرونها أنها أفضل طريقة لإنجاز العمل؟ وهل تسمح لهم باتخاذ القرارات اليومية الضرورية للقيام بعملهم؟ وهل تتجنب حصر أحدهم في المهام التكرارية؟

إذا لم تقم بما سبق، فستفقد إنتاجية العامل بشركتك، وستتأثر معنوياته سلبًا. وبالإضافة إلى ذلك، ستخسر شركتك الفرصة التي تسمح للموظفين بالمساهمة المبدعة في نطاق إدارة وتوجيه بيئة العمل الخاصة بهم.

الإجراءات التصحيحية

خصص فترة لاختبار مدى تأثير زيادة حرية الموظف واتخاذه القرارات المتعلقة بعمله اليومي على إنتاجيته. تجنب حصر عمل موظفيك في المهام الروتينية حيثما يمكن القيام بذلك. حاول أن تعرف الوقت المناسب للأخذ والعطاء. وإذا نجحت هذه الطريقة، فإنها ستقلل من الوقت والتكلفة المرتبطين بالإشراف المتواصل.

١٢- هل تطلب رأي موظفيك في أصناف المخزون وفي اختيار البضائع الجديدة وفي التنظيم الداخلي وفي طرق العرض وفي طرق الترويج الخاصة؟

ستقع الأخطاء عندما تبعد كل البعد عن العميل. وإذا لم تطب رأي موظفيك بصورة مستمرة، فستفقد المصدر المهم الذي ينقل لك دائمًا تقييم العميل لمنتجاتك وخدماتك. وكذلك أيضًا، قد يؤدي ذلك إلى شعور عام بين موظفيك بالحرمان من حقهم.

الإجراءات التصحيحية

تشاور مع موظفيك بصورة جماعية أو فردية واطلب منهم إبداء رأيهم وتقييمهم فيما يتعلق بالمخزون وبالأمور الخاصة بتنظيم صالات العرض. تأكد من شعور الموظفين بأهميتهم بالنسبة لك.

١٣ـ هل لدى شركتك نظام يسمح للموظفين بتقديم اقتراحاتهم؟

إذا لم تكن شركتك لديها هذا النظام، فربما تفقد بعض الاقتراحات المبدعة التي يقدمها لك موظفوك؛ ففي بعض الأحيان يرى الموظفون أشياءً تخفى عليك.

الإجراءات التصحيحية

ضع نظامًا ملائمًا خاصًا بطرح اقتراحات الموظفين. اطلب رأي موظفيك في هذا النظام. اسمح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار المتعلق بنظام الاقتراحات. وأهم ما في الأمر مكافأتهم عند تقديم أفكار جيدة خاصةً إذا كنت تريد أن يلقى نظامك الخاص بالاقتراحات مصداقية الموظفين باستمرار.

١٤ـ هل تقوم بوضع أهداف العمل الخاصة بك وبكل موظف ثم بعد ذلك تقوم بمقارنة مستوى الأداء الفعلي بهذه الأهداف المحدد تحقيقها في وقت معين؟

إذا لم تقم بذلك، فلن تتمكن من تحديد ما يستطيع الموظف تحقيقه وما لا يستطيع، وحتى أنت لن تتمكن من تحديد ما تستطيع تحقيقه وما لا تستطيع. وكذلك أيضًا، لن يمكنك وضع أهداف الأداء لشركتك أو لن يكون لديك أسس لمقارنة الأهداف بما تم تحقيقه بالفعل.

الإجراءات التصحيحية

قم بوضع أهداف فردية لكل موظف يقوم بتحقيقها خلال مدة محددة واربط هذه الأهداف بأهداف الشركة ككل. تأكد من تواصلك مع الموظفين كافة واطلب تقييمهم لهذه الأهداف. وفي نهاية الفترة المحددة، افحص أداءهم.

١٥- هل تلجأ إلى المدارس الثانوية والكليات للمساعدة عن طريق العمل لبعض الوقت أو العمل بنظام اليوم الكامل؟

إذا لم تقم بذلك، فقد تفقد مصدرًا قيمًا للمساعدة، بالإضافة إلى فقدك أشخاصًا ربما يكونون مستعدين لقبول أدنى أجر أثناء الدراسة. وربما تفقد سمعة شركتك في مجتمعك إذا لم تدعم المؤسسات التربوية المحلية.

الإجراءات التصحيحية

استفد من المواهب والفرص المقدمة من قِبل مؤسساتك التربوية المحلية؛ فقد تكون تلك المؤسسات مصدرًا جيدًا لعمالة تحقق لك أفضل الأرباح بأقل التكاليف. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تعاون شركتك مع تلك المؤسسات يمكن أن يحقق مزايا ملموسة فيما يتعلق بالعلاقات العامة والوصول إلى معلومات مفيدة في عملية البحث لم تكن متاحة من قبل على أن يكون الاختيار الأول للموظفين المدربين والذين يتمتعون بالكفاءة.

١٦ـ هل لديك خطة للأجور التشجيعية والتي تدرك الحاجات الشخصية لموظفيك وتكافئ الطرق المبتكرة المنتجة غير التقليدية؟

إذا لم تكن لديك مثل هذه الخطط، فستكون النتيجة انخفاض روح الموظف المعنوية خاصةً أكثر العمال المنتجين. وكذلك أيضًا، ستكون النتيجة فقدك للموظفين الذين يتمتعون بالكفاءة. وبالإضافة إلى ذلك، ستتأثر سلبًا إنتاجية الشركة ككل.

الإجراءات التصحيحية

اسأل الموظفين لتعرف أي الحوافز ستحفزهم بفاعلية. جرب اقتراحاتهم. وبعد فترة مناسبة، راقب الإنتاجية لترى ما إذا كانت قد زادت أم لا. وبناءً على النتائج التي توصلت إليها، ضع برنامجًا للحوافز يحقق أفضل الأرباح بأقل التكاليف ويحقق نتائج جيدة للشركة وللموظفين.

١٧ـ هل تحيط علمًا بالمعايير التي وضعتها إدارة السلامة والأمن المهني والتي تطبق على مجال صناعتك؟ وهل تفي بتلك المعايير؟

إذا لم تقم بذلك، فقد تُفرض على شركتك غرامات إذا لم تُغلق على الفور. ويعد وقت توقف العمل الناتج عن إغلاق إدارة السلامة والأمن المهني لشركتك بسبب عدم إذعانك للمعايير التي وضعتها، مكلفًا إذا لم يكن مهلكًا. وقد تتعرض سلامة موظفيك للخطر.

الإجراءات التصحيحية

حاول أن تحيط علمًا بمعايير إدارة السلامة والأمن المهني الخاصة بمجال صناعتك وأذعن للقوانين. وكذلك أيضًا، اطلع على قوانين الولايات

المتعلقة بمعايير السلامة الخاصة بمجال عمل شركتك وأذعن لها. وجدير بالذكر أن العديد من الولايات توحد جهودها مع إدارة السلامة والأمن المهني.

١٨- هل أقمت علاقات جيدة مع الاتحادات المحلية؟

إذا لم تقم بذلك، فقد يتم استثناؤك من قائمة الموظفين ذوي المناصب العالية خاصةً عندما تكون في أمس الحاجة إلى إدراجك بتلك القائمة.

الإجراءات التصحيحية

ابدأ في تنمية علاقات جيدة مع الاتحادات. أقم تلك العلاقة الحميمة وفقًا لدرجة احتياجك للعاملين بالتجارة ووفقًا لدرجة استفادة شركتك من تلك العلاقة. ويعد هذا الأمر مهمًا بالولايات التي تتوفر بها المنشآت النقابية وأقل أهمية بالولايات التي تتوفر بها المنشآت المفتوحة التي تقبل العمال غير النقابيين حيث توجد قوانين حق العمل.

١٩- هل تدعم جهود الصناعة الخاصة بوضع برامج محلية خاصة بالتدريب المهني و/أو التطبيقي؟

إن عدم دعمك لبرامج التدريب المناسبة قد يعوق الجهود الخاصة بتنمية مهارات مجموعة الموظفين المدربين بمجال عملك أو بمجتمعك. وربما لا تسمح لك المؤسسات التي لها دور فعال في هذا الشأن بالوصول إلى المجموعات الحالية المدربة.

الإجراءات التصحيحية

فكر في دعم جهود الصناعة بعقل متفتح وبنظرة إيجابية فيما يتعلق ببرامج التدريب المهني والتطبيقي. وكذلك أيضًا، فكر في إمكانية فتح أو تبني برامج

التدريب المهني أو التطبيقي إذا كان يمكن تطبيقها بشركتك خاصةً بالتعاون مع المؤسسات التربوية المحلية.

٢٠ـ هل تأخذ وقتًا لمعرفة موظفيك؟

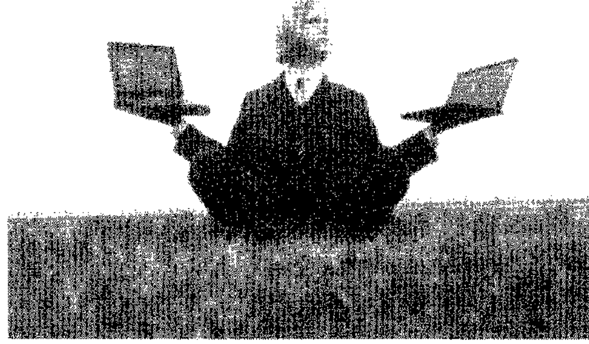
إذا لم تبذل جهدًا لمعرفة موظفيك وللتواصل معهم، فربما يشعر موظفوك بالإهمال وعدم الاهتمام بهم؛ مما يسبب انخفاضًا في روحهم المعنوية. ولن يتحدث معك الموظفون بصراحة فيما يتعلق بالمشاكل المحتملة. وربما تعطي موظفيك مسؤوليات تفوق قدراتهم، أو ربما تبخس تقدير قدراتهم ولا تسمح لهم بإدارة المشروعات التي يستطيعون إدارتها؛ حيث إنك لا تعرفهم خاصةً فيما يتعلق بقدراتهم الشخصية. وعلى أي حال، سيسبب هذا فقد الإنتاجية وانخفاض الروح المعنوية.

الإجراءات التصحيحية

ستسمح لك معرفتك بموظفيك بتقليل معدل دوران الموظفين؛ الأمر الذي قد يكون مكلفًا. ادرس وقيِّم بصورة دورية العاملين كافة. احرص على تطبيق سياسة الباب المفتوح فيما يتعلق بأفكار واحتياجات موظفيك. نظم نزهات أو حفلات للشركة ونفذها. تواصل بصورة منتظمة مع موظفيك كأفراد أو حتى على مستوى الشركة كلها.

الفصل الثالث عشر

إدارة الوقــت



أهمية إدارة الوقت

تعد الإدارة الفعالة للوقت هي الطريق الرئيسي للوصول إلى أعظم نجـاح في مجال إدارة المشروعات. وسواء أكنت تدير شركة كبيرة أم صـغيرة أم كنـت تعمل بمشروع واحد أم بمـشروعات متعـددة، فـإن الإدارة الفعالـة لوقتـك ستساعدك في التركيـز والتنظـيم فتـستطيع إنجـاز المهـام المطلوبـة في الوقـت المناسب وبطريقة فعالة. وسيساعدك هذا الفصل في فهـم أهمية الإدارة الفعالـة والصعوبات التي تواجه تلك العملية خاصةً في العصر الحاضر الذي تزداد فيه سوق إدارة المشروعات التنافسية تعقيدًا.

سيعرفك هذا الفصل على بعض الطرق التي يمكنك أن تطبقها لتـساعدك في إدارة وقتــك المحــدود وأعبــاء العمــل المكتبــي بطريقــة أفــضل.

وبالإضافة إلى تنمية مهاراتك الخاصة بترتيب أولوياتك على نحو صحيح وتعرُّفك على السلوكيات التي تعد من مضيعات الوقت والتخلص منها، ينبغي أن تكون حصيلة قراءتك لهذا الفصل هي فهمك لمنظور الوقت بصورة أفضل ومعرفتك مدى تأثيره على عملياتك. وأتمنى أن تكون النتيجة هي تأثير الإدارة الفعالة للوقت عليك وعلى شركتك بطريقة إيجابية؛ فتزيد الإنتاجية ويقل الضغط، والأمر الأهم زيادة الأرباح.

المقاطعات

تؤثر العديد من العوامل على إنتاجيتك بصفتك المدير المالك، وأكثر تلك العوامل هي المقاطعات غير الضرورية وغير المرغوب فيها. وستجد أنه كلما اتسعت شركتك، ازداد عدد المقاطعات غير المجدية خاصةً تلك المتعلقة بموظفيك. وتلي المقاطعات في المقام الثاني المكالمات الهاتفية، ثم الضيوف غير المرغوب فيهم والأصدقاء الذين يقومون بزيارات غير متوقعة فقط لتحيتك وللاطمئنان عليك.

عليك أن تضع قواعد لتلك الأمور وإلا ستجد نفسك قريبًا تهدر المزيد من وقتك الثمين في الاشتراك في أشياء غير منتجة. وستعوق المقاطعات مساهمتك بجانبك الإنتاجي بالشركة، وفي النهاية ستتأثر الأرباح والمبيعات سلبًا.

الاهتمام بالمهام وإغفال النتائج

يقع العديد من مديري المشروعات في خطأ تكريس وقتهم وجهدهم في أداء المهام وينسون أن النتيجة هي الأمر الأكثر أهمية. وهذا لا يعني أن المهمة

في حد ذاتها غير مهمة؛ فعليك أن تقوم بمهام لكي تحقق النتائج المرجوة. والمهارة هي أن تركز على مجموعة بعينها من المهام للوصول إلى نتيجة على الوجه الأمثل وعلى أحسن وجه؛ فبعض الأفراد يقومون بالعديد من المهام، ولكن لا يحققون شيئًا في النهاية. وبالطبع إنك تعرف هؤلاء الأشخاص؛ فهم موجدون بكثرة ويتسمون بعدم الفاعلية.

القيام بمهام مثمرة النتائج

لقد قارنا المهام مقابل النتائج وعلينا الآن أن نقارن النتائج بالنتائج. فبالطبع هناك تدرج في النتائج، وتعد بعض النتائج أفضل من البعض الآخر. عليك أن تركز أنشطتك وطاقاتك في تحقيق تلك النتائج التي ستقدم أعظم منفعة لشركتك، واعلم أن أية نتيجة أقل من ذلك ستكون غير مرضية بالنسبة لك ولشركتك.

تنظيم مكتبك

في بعض الأحيان تكون نفاياتك وسيلة جيدة للإدارة. على الفور تخلص من الأوراق التي لا تحتاجها. واسأل نفسك الأسئلة الآتية:

- ما الذي أحتاج الاحتفاظ به؟
- ما الشكل الذي ستحتفظ به؟
- ما الفترة الزمنية للاحتفاظ به؟

بلا شك يمكن أن تتراكم الأوراق والمستندات بسرعة وستضيع وقتك بالكامل في محاولة تنظيم تلك الأوراق؛ مما يشعرك بالفشل في القيام بهذا الأمر سواء على المستوى الشخصي أو حتى على مستوى الشركة ككل.

العوامل التي تعمل على إهدار الوقت

الوقت يعني المال، ويعد الاستغلال الأمثل للوقت ضرورة. ولقد حدد "ماكينزي"، المستشار الإداري في إحدى الشركات، اثني عشر عنصرًا من عناصر إضاعة الوقت والتي قد تكلفك الكثير فيما يتعلق بفقد الإنتاجية والأرباح. وبصفتك مدير مشروعات، عليك أن تتعامل مع هذه العناصر بطريقة فعالة؛ حتى تضمن فاعلية العمليات. وهذه العناصر هي:

- المكالمات التليفونية
- الزوار الذين يأتون بغير ميعاد
- الاجتماعات المحددة بجدول الأعمال وغير المحددة
- الأزمات غير المخطط لها
- افتقار الأهداف والأولويات والمواعيد النهائية لإنجاز عمل ما
- عدم ترتيب أغراض المكتب وسوء التنظيم الشخصي
- الإخفاق في وضع خطوط واضحة فيما يتعلق بالمسؤولية والسلطة
- الحصول على معلومات من الآخرين غير دقيقة وغير كافية ومتأخرة
- التردد والتأجيل
- الافتقار إلى وسيلة تواصل واضحة
- عدم القدرة على الرفض
- الإعياء

الأمور التي يتعين القيام بها

- تعاقد من الباطن لتنفيذ المهام التي تعوزك الخبرة لإنجازها. وسيقدر عميلك أمانتك وجهدك المبذول للحصول على أفضل نتيجة.
- ابدأ بأكثر المهام قلقًا بالنسبة لك؛ فهذا سيقلل من درجة قلقك على المهمة القادمة.
- انجز العمل المحدد له وقت نهائي لإنجازه مبكرًا؛ فذلك لن يقلل فقط من ضغط العمل ومن جدول أعمالك ولكن كذلك سيعطيك ثقة بنفسك فيما يتعلق بإدارة جدول أعمالك.
- اعرف قدرتك على تحمل ضغط العمل. وعندما تواجه ضغط عمل شديدًا، خذ قسطًا من الراحة حتى إذا كان قصيرًا.
- كن منظمًا. في نهاية كل يوم، خصص وقتًا لتنظيم مكتبك ولوضع قائمة تذكرك بمهام اليوم أو الأسبوع التالي.
- استفد من وقت توقف العمل. خذ قسطًا من الوقت بين فترات ذروة العمل لاستعراض جدول أعمالك ولإعادة تقييم أولوياتك.
- كن مرحًا. تأكد أن القيام ببعض الأنشطة المسلية أثناء العمل وكذلك أيضًا تحليك بروح الدعابة سيجعلك قادرًا على الحكم الجيد على المشاكل وإيجاد حلول مناسبة لها.
- كن مرنًا عند وضع جدول أعمالك. إن تيسير وقت لقضائه مع أصدقائك ومع عائلتك يعتمد على مرونتك عند وضع جدول أعمالك.

حاول أن تتعرف على جيرانك؛ حتى تتمكن من معرفة الأشخاص الذين قد تتطلب منهم المساعدة.

عمومًا، فكر في العلاقة بين حياتك الشخصية وحياتك العملية. كن واقعيًا قدر المستطاع عند الإجابة عن الأسئلة التالية واضعًا في اعتبارك أهم تلك الأمور بالنسبة لك:

- ما أهدافك طويلة الأجل؟ وما أهداف شريكك؟
- ما نقاط التعارض ونقاط التشابه بين أهدافك وأهداف شريكك؟
- ما الذي تريد حقًا القيام به؟ عدِّد الطرق الممكنة لإنجاز هذا الهدف.
- ما الوقت الذي ستأخذه للوصول إلى هدفك؟
- كيف يؤثر الوقت الذي تكرسه للعمل وأهدافك على عائلتك (والديك وأشقائك وشريكتك وأطفالك)؟
- كيف تتعارض أهدافك الشخصية مع أهداف شركتك أو تتوافق معها؟
- ما مقدار الوقت الذي تستطيع أن تهبه لبرامج خدمة المجتمع؟
- هل تحدثت عن أهدافك الشخصية مع شريكك بالعمل؟
- هل تحدثت عن أهدافك الخاصة بالعمل مع شريك حياتك؟

لا تستخف بتأثير الضغط الانفعالي على صحتك الجسدية وعلى قدرتك على التركيز في عملك أو الاستمتاع بوقتك مع أفراد عائلتك. تأكد أنك تخصص وقتًا للأشخاص وللأحداث المهمة بحياتك.

استخدام التكنولوجيا في إدارة الوقت

تعد الإدارة المناسبة للملفات الموجودة على الكمبيوتر في نفس أهمية تنظيم مكتبك وحافظة أوراقك. ويعد وضع ملفات الكمبيوتر في مجلدات منظمة وفي مكان يسهل الوصول إليه وبطريقة منظمة أمرًا مهمًا بالنسبة للإنتاجية الشخصية وبالنسبة للإدارة الحكيمة للوقت. ويمكن أن يدمر عدم تنظيم هذه الملفات الشركة مثلما يدمر عدم تنظيم الأوراق الموجودة على مكتبك نظام شركتك.

أسئلة مهمة يجب أن توضع في الاعتبار

١ـ هل تمتلك مهارات جيدة خاصة بإدارة الوقت؟

إذا لم تمتلك تلك المهارات، فربما تكون مشوشًا ومضطربًا. وسيؤدي هذا إلى التأجيل المكلف للعمل وإلى الإحباط بسبب عدم قدرتك على القيام بالمهام المطلوبة بطريقة فعالة وفي حينها.

الإجراءات التصحيحية

كن منظمًا. خذ بعض الدورات التدريبية في إدارة الوقت. ويمكن أن يكون هذا الأمر صعبًا على المدى البعيد بالنسبة للأشخاص الذين يمتلكون مهارات دون المستوى فيما يتعلق بإدارة الوقت. وعلى الرغم من ذلك، فقد حان الآن

الوقت للتغيير. وإذا استطعت أن تكتسب مهارات جيدة فيما يتعلق بإدارة الوقت (والتي يمكن تعلمها نسبيًا بسرعة)، فستظهر نتائج التنظيم الجيد للوقت على الفور.

٢ـ هل تطلب من الموظفين التحلي بمهارات إدارة الوقت الفعالة؟

يعد تحلي الموظفين بمهارات جيدة فيما يتعلق بإدارة الوقت أمرًا مهمًا للغاية. وإن افتقار تلك المهارات تكون نتيجته سوء التنظيم وعدم إنجاز العمل في الوقت المحدد وعدم الكفاءة عمومًا بشركتك.

الإجراءات التصحيحية

أكد على موظفيك أنه حان الآن وقت التغير. شجعهم على حضور ندوات ودورات تدريبية لتنمية مهاراتهم الخاصة بإدارة الوقت.

٣ـ هل تضع إرشادات وجداول عمل للشركة؟

إذا لم تقم بذلك، فستواجهك صعوبة في عملية تحقيق الأهداف في نطاق زمني معين. ويعد التأخير في تحقيق تلك الأهداف مكلفًا فيما يتعلق بانخفاض المبيعات وبتأثير ذلك سلبًا على سمعة الشركة أمام العميل. وإذا ارتبطت بعقود مع جهات أخرى وكانت هذه العقود متوقفة على الجداول الزمنية التي تصغها، فقد تفرض عليك غرامات.

الإجراءات التصحيحية

قم بوضع جداول تنظيمية وإرشادات رئيسية على أساس منتظم. بلِّغ جميع موظفي شركتك بتلك الإرشادات والجداول. وتأكد ما إذا كان يتم تنفيذها في الوقت المحدد أم لا.

٤ـ هل أخذت أنت وموظفوك مؤخرًا دورة تـدريبية في إدارة الوقت؟

لا يكفي فقط التمتع بمهارات جيدة فيما يتعلق بإدارة الوقت؛ فكما هـو الحال في مجال العمل التجاري، إن التحديث المستمر لمهاراتـك يعـد أمـرًا مطلوبًا للتفوق في المنافسة. وإذا لم تُلم بأحدث التطبيقات التعليمية الخاصة بمهارات إدارة الوقت، فستتفوق عليك الشركات المنافـسة وسـيهزمونك هزيمة ساحقة.

الإجراءات التصحيحية

يجب أن تجدد أنت وموظفوك مهـاراتكم الخاصـة بـإدارة الوقـت بـصورة مستمرة. هناك العديد من دورات إدارة الوقـت غـير المكلفـة والتـي تقـدمها بعض الكليات والمدارس المهنية. استفد من كـل المعلومـات والنـصائح التـي تقدمها هذه الدورات التدريبية.

٥ـ هل مكتبك غير مرتب؟

يبدو أن هذا سؤال أحمق، ولكنه يكشف الكثير عن شخصيتك. فقـد يوحي المكتب غير المرتب أن صاحبه غير مرتب وغير مـنظم فـيما يتعلـق بمهارات إدارة الوقت الشخصية والخاصة بالعمل.

الإجراءات التصحيحية

ربما تحتاج طلب المساعدة من العديد مـن المستـشارين المتخصـصين ومـن المدربين الذين يساعدون مديري المشروعات والمـديرين التنفيـذيين في تنظـيم حياتهم المهنية والشخصية.

٦ـ هل تتخلص من الرسائل البريدية والأوراق والمستندات غير الضرورية بسرعة؟

لا تتخلص من أي مستندات وصلت مكتبك منذ أسبوعين. بعد ذلك، لاحظ ما قد يحدث. كم عدد الأوراق المهمة التي فقدت من مجموعة الأوراق المتراكمة؟ وكم من الأمور المهمة الخاصة بالعمل تم تأجيلها خشية البحث في كوم الأوراق المتراكمة؟

الإجراءات التصحيحية

نظف مكتبك الآن. تعامل مع كل ورقة توجد على مكتبك بشكل يومي بما في ذلك الرسائل البريدية بلا تردد. تخلص من الأوراق غير المهمة في يوم استلامها نفسه.

٧ـ هل تُستخدم وحدات التخزين الخاصة بالهواتف المحمولة وبالكمبيوتر بكفاءة؟

إذا لم يكن الأمر كذلك، فقد يكون ذلك مكلفًا بالنسبة لإنتاجيتك الشخصية مثلما يكو ن المكتب غير المرتب دائمًا مكلفًا.

الإجراءات التصحيحية

نظم ملفات البيانات تلك ورتبها حسب الأولوية؛ حتى تتمكن من الوصول إليها بسرعة وبسهولة. وربما تحتاج أن تعتمد على بعض المساعدة المتخصصة في هذه المحاولة؛ حيث إن التكنولوجيا الحديثة ستوفر لنا الكثير من الوقت.

الفصل الرابع عشر

التكنولوجيا بالشركات الصغيرة



ضرورة التكنولوجيا

تحتاج أية محاولة جادة لإقامة مشروع ناجح بعالم التجارة في عصرنا الحالي إلى إدخال الكمبيوتر في العمل وإلا فلن تستطيع إقامة مشروع ناجح. تتقدم التكنولوجيا لتجعل الحياة أسهل ولتساعد في إنجاز المهام البسيطة بسرعة ولتساعد في إدارة المواقف المعقدة بسهولة. وكذلك أيضًا، ربما ترجع، دون استخدام جداول البيانات الإلكترونية التي تمكنك من معرفة المجالات التي تستثمر فيها أموالك ودون استخدام قاعدة بيانات تساعدك في تتبع المخزون ودون استخدام سجل للعمل مُخزن على الكمبيوتر يمكنك من عرض مبيعاتك بسهولة، للعصور المظلمة حيث كنت تستخدم سجل الأستاذ والمحبرة في إدارة أعمالك.

تكون التكنولوجيا جيدة فقط إذا كانت استخداماتها ومستخدموها جيدين؛ ولذلك احكم عليها وفقًا لقدراتك على إنفاق المال في إدخال الكمبيوتر في العمل. ولن تحقق أفضل خيارات الضبط والإعداد بالكمبيوتر شيئًا لشركتك إذا لم تستفد بها وكذلك أيضًا لن تستحق السعر الذي دفعته فيها إذا كنت فقط تحتاجها في تنفيذ مهام صغيرة. وعلى الرغم من ذلك، فكما هو الحال مع أي قرار ستتخذه في خلال مرحلة الإعداد الأولى ثم بعد ذلك في مرحلة إعادة الهيكلة، اسمح بتحديث وسائل التكنولوجيا الخاصة بك والمناسبة لشركتك.

هناك أنواع عديدة للتكنولوجيا وللتطبيقات التي من الممكن أن تستخدمها في شركتك ويعتمد ذلك على وضع شركتك، وسأقسمهم لك إلى ستة أنواع رئيسية. وتلك الأنواع هي: حفظ السجلات ومراقبة المخزون والمبيعات والتوزيع والتسويق والأمن ووسائل الاتصال. وبالطبع هناك المزيد وهذه الأنواع ستنقسم وتتداخل فيما بينها ولكن هذه الأنواع الستة ستفتح الباب لأية طريقة تدخل بها التكنولوجيا شركتك. تعد هذه الأنواع هي الأنواع الرئيسية التي يحتاج مديرو المشروعات إلى فهمها بصورة تامة لتكون لديهم القدرة على زيادة أرباح مشروعاتهم.

حفظ السجلات

هناك أمور أخرى في العالم مرعبة أكثر من الجلوس مع وكيل مصلحة الضرائب عندما تكون سجلاتك غير كاملة أو غير صحيحة. وتحتاج لكونك صاحب شركة معرفة أين تستثمر أموالك وكم تكسب شركتك وكم تدفع

لموظفيك ولمورديك وكم تدفع لمصلحة الضرائب. بالطبع ستحتاج أن تدفع ضرائب عن كل شيء تعمله؛ ولذلك فإنك تحتاج طريقة تسجل بها كل ما تقوم به. ويبدو كما يعتقد البعض أن هناك العديد من المهام المختلفة والتي ربما تحتاج برامج مختلفة ولكن بالنسبة لشركة صغيرة يمكن تأدية هذه المهام بسهولة باستخدام برنامج Bare-bone وهو برنامج من مجموعة البرامج التطبيقية الخاصة بالأعمال المكتبية إلى جانب استخدام برامج المحاسبة.

يعد برنامج Open Office.org من أفضل البرامج التطبيقية الخاصة بالأعمال المكتبية. وهو برنامج مجاني؛ لذا لن يكلفك استخدامه في تتبع سير الشئون المالية كثيرًا. ويتفق هذا البرنامج كلية مع برامج Microsoft التي قد تكلفك بضع مئات الدولارات كما أنه يعد من السهل استخدامه. ويحتوى برنامج Open Office.org على معالج كلمات وقاعدة بيانات وجدول بيانات إلكترونية وشرائح عرض (التي تشبه برامج الـ Power Point) وقوالب لتصميم الأوراق الرسمية لشركتك والمدرجة بها اسم الشركة وعنوانها ولتصميم بطاقات العمل. ويمكن إعداد تلك البرامج الرائعة، التي لن يستغرق إعدادها أكثر من بضع دقائق، لتناسب احتياجاتك وكذلك لحفظ سجلاتك اليومية كافة بسرعة وبسهولة.

من السهل للغاية تصميم جدول بيانات إلكتروني أو تنسيق قاعدة بيانات باستخدام الأعمدة الثابتة والصيغ الحسابية التي يكون عليك القيام بها، ثم بعد ذلك تكتب الأرقام فيها لتحسب أي شيء بدايةً من النتائج اليومية إلى النتائج السنوية لشركتك. إن المعلومات والبيانات التي كنت تقوم بحفظها

وتسجيلها في دفاتر الأستاذ الجديدة وفي سجلات الأداء - الأمر الذي كان يستغرق وقتًا كبيرًا للغاية - لتفهم وضع شركتك المالي يمكن الآن تجميعها وإعادة تسجيلها وتخزينها على أقراص مضغوطة.

إن من أوجه نفقات الشركة الأخرى المهمة هي تحديد الشخص الذي ستُدفع له الأموال وطريقة الدفع. ويمكن لأحد البرامج المحاسبية مثل Quicken أو QuickBooks التعامل مع تحرير شيكات الشركة وحساب الأجور والمدفوعات كما يقوم بالمحافظة على مدفوعات مورديك وبائعيك كافة. وكذلك أيضًا، تمكّنك مثل هذه البرامج من طبع فواتيرك كما ينبغي على الشركات المحترفة القيام بذلك. وتتمتع معظم برامج المحاسبة بكفاءة خاصة بحساب الضرائب؛ ومن ثَم ستتمكن من معرفة المبلغ الذي يحق للحكومة أخذه من أموالك المكتسبة بمشقة.

مراقبة المخزون

ما قيمة المخزن إذا لم تكن تعرف البضائع الموجودة به أو لم تعرف مكان منتج معين! بالاستعانة بقاعدة بيانات جيدة واستخدامها باستمرار لن يشكل هذا الأمر مشكلة بالنسبة لك. وسيسمح لك جهاز قراءة كود المنتج القابل للحمل والمتصل بقاعدة البيانات الرئيسية الخاصة بالمخزون بمعرفة الوارد والصادر والبضائع التي يتم إعادة طلبها والبضائع التي لا تباع. وإذا كنت تتعامل مع بضائع فترة صلاحيتها قصيرة، يمكنك أن تحتفظ بها على قائمة التواريخ التي تحتاج أن تعرفها. ويمكن لآلة تسجيل النقد الإلكترونية أن تتبع كل باركود تم مسحه ضوئيًا وبالتالي يقدم لك نظامًا لتتبع المبيعات يتسم بالدقة ويمكن الاعتماد عليه. أليس من الأسهل ومن الأفضل- بدلاً من

تسجيل البضائع المستلمة كافة يدويًا - مجرد مسح الباركود ضوئيًا واستخدام هذا الوقت بطريقة أخرى أكثر تحقيقًا للأرباح؟

المبيعات

إذا كنت صاحب شركة تجزئة، فحينئذٍ يكون من الضروري أن يكون لديك آلة تسجيل نقد إلكترونية، ولكن لا ينبغي أن تكون عبارة عن جهاز كمبيوتر. دعني أشرح لك الأمر: قد تشتري آلة تسجيل عبارة عن جهاز كمبيوتر لتحفظ لك الملفات المتعلقة بالمبيعات، وهذا هو الطريق الذي ينبغي أن تسلكه إذا كان لديك أكثر من آلة تعمل في الوقت نفسه. وعلى الرغم من ذلك، قد تستطيع العمل أيضًا بإحدى آلات التسجيل غير المكلفة مثل Sharp والتي تسمح لك بتوصيلها بجهاز الكمبيوتر وسحب السجلات التي تريدها من ذاكرتها. وسيجعل هذا عملية تدوين أرقامك اليومية موثوق بها أكثر من ذي قبل؛ حيث إنها لا تعتمد على العنصر البشري. وسيسمح لك أي حل من الحلين السابق ذكرهما بمتابعة مبيعاتك والبضائع التي تباع ومتابعة وقت بيع مبيعاتك فتعرف تلك المعلومات كافة عندما تكون مشغولاً.

التوزيع والتسويق

إذا كنت تشحن البضائع أو تستلمها من خلال إحدى الشركات، فعليك فقط أن تزور موقعها وتتابع خط سير بضائعك في أي وقت. وبالطبع إذا كنت تقوم بالبيع بالتجزئة على الإنترنت، فستحتاج إنشاء موقع لشركتك؛ حتى يتمكن عملاؤك من زيارة هذا الموقع وتقديم طلباتهم، ستحتاج أن تكون

قادرًا على أن تضمن لهم وصول بضائعهم في حينها. وقد يكون موقع شركتك أعظم وسيلة تسويق تملكها؛ حيث إنها قد تجذب لك العملاء من أنحاء العالم كافة. إن معرفة كيفية إنشاء موقع يجذب الأفراد سيؤدي إلى تحقيقك الكثير من المبيعات. وربما تحتاج الاستعانة بمحترف ليقوم بذلك، ولكن احتمالية المبيعات والعملاء الجدد تستحق دائمًا تحمل التكلفة.

يعد التسويق الإلكتروني من أهم الوسائل الفعالة للتواصل مع العملاء. وهو عمومًا من الوسائل التي تحقق أفضل الأرباح بأقل التكاليف، وإذا تم إنجازه على نحو ملائم، فإنه يمكن أن يساعد في تعزيز وعي العميل وولائه لصنف بعينه. يعد التسويق الإلكتروني صفقة رابحة إذا نظرنا إلى التكلفة الزهيدة للرسالة عبر البريد الإلكتروني مقارنة بالطريقة التقليدية للتسويق عبر البريد المباشر الأكثر تكلفةً. وبالإضافة إلى ذلك، فإن معدلات الاستجابة للتسويق الإلكتروني قوية وتتراوح ما بين ٥ إلى ٣٥٪ ويعتمد هذا على مجالك وعلى تصميم الإعلان. بينما تبلغ معدلات الاستجابة للبريد التقليدي ٣٪. إن من مزايا التسويق الإلكتروني تقديم العملاء عند الاشتراك في خدمة تلقي رسائلك الإخبارية لمعلومات تعكس الخصائص السكانية المميزة لهم. ويمكن أن تساعدك معرفة من هم عملاؤك حقًا - على سبيل المثال عمرهم ونوعهم ودخلهم واهتماماتهم الخاصة - في تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم. وفيما يلي بعض النقاط التي يتعين أن تضعها في اعتبارك عند إنشاء رسائلك الإخبارية الإلكترونية:

- **لغة HTML مقارنةً بالنصوص الخالية من أي تنسيقات:** إن معدل الاستجابة لرسائلك المكتوبة بلغة HTML (وهي اللغة التي تستخدم لكتابة الصفحات التي يتم عرضها على شبكة الإنترنت وتسمى لغة ترميز النص المترابط) يكون عمومًا أعلى من معدلات النصوص العادية الخالية من أي تنسيقات، وتجعل الألوان والصور الإعلانات تبدو أكثر تميزًا.
- **قدم تحفيزًا للاشتراك:** أعلن عن مزايا تلقي رسائلك الإخبارية؛ حتى تجذب العملاء لتلقي رسائلك مثل: تقديم إرشادات مفيدة أو محتوى إخباري أو الإعلان المبكر عن العروض أو الحملات الخاصة.
- **لا تبيع فقط:** أوضحت العديد من الدراسات أن الرسائل الإلكترونية تُقرأ بعناية عندما تقدم معلومات مفيدة لحياة العملاء بدلاً من مجرد عرض المنتجات والخدمات للبيع.

أهمية الوجود على شبكة الإنترنت

حتى إذا اخترت عدم بيع منتجاتك أو خدماتك عبر شبكة الإنترنت، فإن موقع شركتك على شبكة الويب يمكن أن يكون بمثابة دليل تسويق فعلي يمكنك أن تقوم بتحديثه دون تكلفة أو بتكلفة قليلة للغاية. ويمكن أن يكون وجودك على شبكة الإنترنت وسيلة تسويق مفيدة عن طريق تقديم المزيد من المعلومات قبل عملية البيع أو تقديم خدمات ودعم ما بعد البيع. وربما يميز هذا مؤقتًا منتجاتك وخدماتك. وقد قلل التسويق الإلكتروني من العوائق التي كانت تواجه الشركات الصغيرة لعدة سنوات عند منافسة الشركات

الكبيرة. وقد حددت التجارة الإلكترونية مكان السوق والأساليب الحديثة للتجارة وسمحت بالمنافسة العالمية بين الشركات المحلية. وقد تطور معنى التجارة الإلكترونية من مجرد التسوق الإلكتروني إلى توضيح جميع نواحي العمليات التجارية وعمليات السوق عن طريق الإنترنت وكذلك عن طريق وسائل التكنولوجيا الأخرى الرقمية.

يركز عالم الأعمال الآن على التجارة الإلكترونية وعلى التفاعل الإلكتروني السريع الذي يُمكِّنك منه الإنترنت وشبكات التليفون وشبكات أجهزة الكمبيوتر المتصلة ببعضها البعض. وتغير العمليات التجارية والوصول الفريد للمعلومات من سلوك المستهلك ومن توقعاته.

تزعم العديد من الشركات الصغيرة أن الإنترنت لا يمثل أهمية بالنسبة لها، حيث إنها تعتقد أن منتجاتها أو خدماتها لن تباع بسهولة عبر شبكة الإنترنت. ولكن عملية معالجة المعلومات غير المكلفة والإعلام الإلكتروني قد يساعدان معظم الشركات الصغيرة في تقديم خدمة عملاء أفضل وأسرع والتواصل مع العملاء.

وفقًا لما أوردته دراسة أجرتها إحدى الشركات الأمريكية، تستخدم الشركات الصغيرة على نحو متزايد الإنترنت كوسيلة من وسائل التجارة. وقد أخبرت ٧١٪ من الشركات الصغيرة التي تم استطلاع رأيها أنها تستخدم الإنترنت وقد ازدادت تلك النسبة من ٦٦٪ في مارس ٢٠٠٢. وقد كشفت هذه الدراسة أن الشركات الصغيرة تستخدم الإنترنت في مجموعة كبيرة من المهام وتتضمن تلك المهام:

- وضع الخطط الخاصة بتنقلات العمل (بنسبة ٣٨٪)
- شراء المواد (بنسبة ٣٧٪)
- خدمة العملاء (بنسبة ٣٦٪)
- التسويق أو الشراء عبر الإعلان (بنسبة ٣٥٪)
- إجراء أبحاث خاصة بدراسة السوق أو مجال الصناعة (بنسبة ٣٣٪)
- الشراء من بائعي الجملة (بنسبة ٢٥٪)
- العمل مع أصحاب الشركات الصغيرة الأخرى (بنسبة ٢٤٪)
- إدارة الحسابات وسداد الفواتير (بنسبة ٢٢٪)

كذلك أيضًا، أوضحت الدراسة أن الشركات الأصغر حجمًا (التي بدأت عملها التجاري منذ ٥ سنوات أو أقل) من المحتمل أن تستخدم الإنترنت أكثر من الشركات الصغيرة الأقدم (٧٨٪ مقابل ٦٩٪).

الأمـــن

إنك تحتاج- إلى متابعة سير الأعمال الخاصة بك كافة سواء أكانت شركتك تعمل في المبيعات بالتجزئة أم لا أو حتى سواء أكانت شركتك إحدى شركات الأموال أم شركة متخصصة في تقديم البضائع. وتحتاج أن تتأكد من خلال الكاميرات الموضوعة بطابق البيع أو بالمخزن وصولاً إلى الكاميرات المثبتة بمكاتب موظفيك أن وقتك وأموالك لا تضيع. وتعتمد شركتك على قيام العاملين بالشركة بعملهم أثناء فترات وجودهم بالشركة وقد يمثل الشخص الذي يجلس ويلعب في الوقت الذي ينبغي أن يعمل فيه بجد، خسارة مالية كبيرة بالنسبة لك.

اطمئن فأنت لا تحتاج مراقبة ومشاهدة كل شيء طوال الوقت؛ حيث يمكنك المراقبة باستخدام عدد قليل من الكاميرات التي تسجل كل ما يحدث أولاً بأول بالصوت والصورة والتي يمكنك الرجوع إليها حيثما تريد. وإذا كنت تراقب ما يحدث بداخل شركتك باستخدام كاميرات الويب (التي ترسل صورًا بصفة دورية إلى موقع الويب الخاص بك)، فلن يكون عليك الوجود بالشركة لمعرفة ما الذي يحدث بداخلها. وإذا كان يعمل بشركتك أشخاص يستخدمون الكمبيوتر ويدخلون على الإنترنت، فإن برامج المراقبة يمكن أن تجعلهم يلتزمون بعملهم وتبعدهم عن غرف الدردشة.

وسائل الاتصال

تعد وسائل الاتصال من أكثر المجالات التي تطورت بها وسائل التكنولوجيا عبر السنين ويبدو أن كل تطوير بوسائل الاتصال يؤثر بمرور الوقت على مجالات العالم التكنولوجية الأخرى؛ لذا فإن الإلمام بأحدث الوسائل التكنولوجية ضرورة. ويمكن أن تُمكِّنك التليفونات المحمولة من التواصل مع الآخرين. وكذلك أيضًا، تمكِّنك أجهزة PDA من التواصل اليومي بعملائك ومتابعة مخزونك وبريدك الإلكتروني. وكما ذكرت سابقًا، إن موقع شركتك يراه العالم بأكمله؛ لذا فإنه يعد من أضخم وسائل الاتصال بقاعدة عملائك المحتملة. وقد أصبح البريد الإلكتروني وسيلة اتصال الأعمال الداخلية والخارجية ويحل ببطء محل جهاز الفاكس. بالطبع الفاكس لا يزال ضروريًا بالنسبة لبعض المستندات ومن المحتمل أن تحتاج الحصول على جهاز فاكس.

من السهل نسبيًا الحصول على موقع لشركتك على شبكة الإنترنت والمحافظة عليه وتسويقه. ويحتاج موقعك أولاً إلى عنوان الموقع. ثم بعد ذلك، تحتاج خدمة استضافة على الويب. وبالطبع فإن أحسن المواقع المصممة للمستخدم في العالم لن تساعدك إذا لم يتمكن عملاؤك من الوصول إليها. وإن الخطوة التالية بعد ذلك هي تسجيل موقعك على محركات (مشغلات) البحث مثل Google وYahoo. فمحركات البحث تلك تسمح لك بوضع أي مصطلحات متعلقة بمجال عملك في محرك البحث؛ لذلك عندما يبحث العملاء عن أي شيء يتعلق بالكلمات التي أدخلتها يظهر موقعك لهم.

إن أي مشروع ترى أنه من الجدير البدء في إقامته يكون من الجدير استثمار المال في شراء وسائل التكنولوجيا المناسبة له. وبالطبع فإن أهم وسائل التكنولوجيا التي ستحتاجها الكمبيوتر. وسيحدد نوع العمل الذي ستقوم به نوعية الأجهزة التي ستحتاجها. إذا كنت فقط تحتاج ماكينة لحفظ السجلات يمكنك الرجوع إلى شبكة الإنترنت للتعرف على جهات التصنيع الموفرة لها، ذلك حيث يعد الاتصال بشبكة الإنترنت ضرورة في عصرنا هذا وعليك أن تحصل على أفضل سرعة اتصال للإنترنت حتى يكون من السهل اتصالك بالإنترنت ومتابعة أعمالك.

تعد مجاراة وسائل التكنولوجيا عبئًا آخر عليك بصفتك من مديري المشروعات، ولكن مواكبة هذه التكنولوجيا وزيادة استخدامها وتقليل التكاليف سيعمل بالتأكيد على زيادة أرباح شركتك.

فيما يتعلق ببرامج وأجهزة الكمبيوتر الخاصة بك، فإنك قد لمست بلا شك الفرق بين استخدام النظم البرمجية المجمعة التي تطرحها جهات التصنيع وتلك النظم التي لك حرية تخصيصها بما يلائم احتياجاتك ومجال عملك. إذا كان حقًا كل ما تحتاجه هو آلة مكتبية فحينئذٍ اكتف باستخدام الآلات بصورتها المطروحة من جهة التصنيع ولكن إذا كنت تحتاج إمكانيات متقدمة، فقم بتخصيصها بما يلائم احتياجاتك. وعلى الرغم من أن تخصيص الأجهزة سيكلفك الكثير، فإنك ستحصل على الأقل على جهاز سيتم وضعه وفقًا لاحتياجات عملك. وكذلك أيضًا، فإن عملية الصيانة ستكون أسهل؛ حيث إن موردي الأجهزة المحليين عادةً ما يقومون بصيانة ما يبيعون. أما بالنسبة لبرامج الكمبيوتر، فإن محاولة إيجاد برنامج مخصص تعد مكلفةً للغاية في الوقت الحاضر بالنسبة لمعظم الشركات الصغيرة، حيث إن مجموعات البرامج المطروحة بالفعل في الأسواق في الوقت الحاضر لا تتيح الفرصة لتطوير برامج مخصصة.

ربما تصل إلى مرحلة في حياتك العملية يكون تخصيص برنامج لشركتك مجديًا بالنسبة لك وتستطيع أن تتحمل تكلفته. عمومًا كلما ازداد حجم الشركة وازدادت تعقيدًا، ازدادت حاجتك إلى برنامج مخصص.

الحاجة إلى الحصول على عروض أسعار مختلفة

من المستحسن أن تطلب عروض أسعار من العديد من الموردين الذين يوجدون بالقرب منك، ولكن لا تندفع وراء أقل سعر. وهناك بعض العناصر المهمة التي يجب وضعها في الاعتبار عند اتخاذ قرارك - مثل توسع النظام

والتوافق مع النظم الحالية وسمعة المورد وخدمة العميل وخدمة المنتج ووحدات الإحلال وتعويضات المقايضة. تحدث مع بعض أصدقائك من مديري المشروعات ليقدموا لك النصيحة والتوجيه في اتخاذ هذا القرار. لا تقلق، فلن تصيبك خيبة الأمل.

اختيار النظام المناسب

بمجرد أن تقرر الاعتماد على أحد أنظمة الكمبيوتر في شركتك، فكر في الأساس الذي ستعتمد عليه عند اختيار هذا النظام. وفيما يلي الخطوات العامة التي يجب أن تتبعها:

- حدد متطلباتك.
- قم بإعداد طلب للعرض.
- اطلب مقترحات وعروضًا.
- قم بتقييم مقترحات النظام.

أسئلة مهمة يجب أن توضع في الاعتبار

١ـ هل فكرت في الاعتماد على أحد أنظمة الكمبيوتر في شركتك؟

إذا لم تكن فكرت في ذلك، فسيسبقك منافسوك بالتأكيد. وبالنظر إلى مستوى التكنولوجيا بمعظم مجالات العمل (بغض النظر عن التقدمات التكنولوجية الحديثة بمجال الأعمال المكتبية والكتابية) ستجد أن منافسيك الذين يستخدمون الكمبيوتر سينتصرون عليك في معركة المنافسة. وستبدو

قدرة منافسيك على تطوير منتجات أو خدمات جديدة واضحة بالنسبة لـك، وكذلك قدرتهم على تسليم بضائعهم أسرع وأرخص منك.

الإجراءات التصحيحية

إذا لم يكـن لـديك المعرفـة الكافيـة بـالكمبيوتر، خـذ دورة تدريبيـة في الكمبيوتر بالمدارس المهنية أو الكليات المحليـة. ربـما تفكـر في تعيـين - عـلى الأقل - موظف واحد لديه معرفة جيـدة بـالكمبيوتر. ومهـما كانـت الحالـة، عليك أن تبدأ في عملية إدخال الكمبيوتر بقطاعات عملك كافة قبل أن يفوت الوقت. وحتى الممتنعون سيجبرون على إدخال الكمبيـوتر خـشية أن تـصبح شركاتهم متأخرة عن باقي الـشركات - فـيما يتعلـق بالمنتجـات أو الخـدمات المقدمة وعمليات التشغيل الداخلية - وفي النهاية، تفلس شركاتهم ويصبح لا وجود لها في السوق.

٢ـ هل شركتك تعمل بنظام الكمبيوتر؟

إذا لم تكن شركتك تعمل هذا النظام، فحينئذٍ ستكون عرضة للخسارة فيما يتعلق بانخفاض الأرباح والإنتاجية في شركتك.

الإجراءات التصحيحية

على الرغم من التكلفة التي تتحملها عند شراء أجهزة الكمبيوتر وعند التـدريب عـلى وسـائل التكنولوجيـا، فـإن الأربـاح التـي سـيحققها استخدام هذا النظام ستغطي تلك التكاليف بسرعة. قم بتعيين مستـشار حاسبات.

٣ـ هل نظام الكمبيوتر الذي حصلت عليه ملائمًا بالقدر الكافي للقيام بعملياتك؟

إذا لم يكن كذلك، فربما يحد هذا النظام من قدرتك على القيام بمهام جديدة خاصة بالكمبيوتر والمفروضة عليك بسبب اتساع شركتك. وقد تتعرض المهام الخاصة بالمحاسبة والجرد وقوائم الرواتب وتكلفة العمالة إلى الخطر في وقت ما؛ مما يؤدي إلى وجود الكثير من الأخطاء في التقرير الذي ستحصل عليه وفقًا لهذا النظام.

الإجراءات التصحيحية

قم بصورة دورية بتقييم احتياجات أجهزة الكمبيوتر واضعًا في اعتبارك التوسع الحالي لشركتك وخطط التوسع المستقبلي. التمس بعض النصائح من العديد من موردي أجهزة الكمبيوتر أو مستشاري الحاسبات.

٤ـ هل تدرك إمكانيات نظام الكمبيوتر الخاص بك؟

إذا لم تكن تدركها، فإنك ربما تسيء استخدام إمكانيات النظام ولا تتلقى التقارير التي قد تكون مفيدة لك بصفتك المدير المالك في عملية اتخاذ القرار. وقد يمثل ذلك عرضًا غير مجدٍ لمواردك الحالية. وبالإضافة إلى ذلك، لن تكون بوضع جيد يسمح لك بتحديد ما إذا كان تعديل نظامك ضروري أم لا والوقت المناسب للقيام بذلك.

الإجراءات التصحيحية

عندما تشتري أو تعدِّل نظامك تحقق واسأل مقدمًا عن إمكانياته وحدوده. فالمعرفة بإمكانيات النظام من الأمور الرئيسية في هذا الصدد. اطلب من البائع

شرح النظام بشكل كامل. وربما تريد أن يحضر مستشار الحاسبات الخاص بك عند شرح البائع. أو اطلب من المستشار الحضور فيما بعد إذا كنت ما زالت غير متأكد من شرائك له بالفعل.

٥ـ هل تم تدريبك وتدريب موظفيك بشكل جيد على عمليات الكمبيوتر؟

إذا لم يتم ذلك، فستقع الأخطاء التي ستكلفك الوقت والمال. وقد يهدد التقرير دون المستوى وغير الدقيق استمرار عملياتك.

الإجراءات التصحيحية

حاول أن تلتحق ببعض المؤسسات التعليمية لتتعلم مهارات الكمبيوتر. ربما تكون الندوات والدورات التدريبية متاحة بسهولة حيث يقدمها بائعو أجهزة الكمبيوتر وبرامجه وتقدم غالبًا بالمجان. وكذلك أيضًا، تقدم بعض الكليات والمدارس بشكل دوري دورات تدريبية لتعليم الكمبيوتر والتي تكون بأسعار زهيدة.

٦ـ هل تراقب أداء الكمبيوتر الخاص بك فيما يتعلق بتحقيق أهدافك الخاصة بالمعلومات؟

إذا لم تقم بذلك، فلن تدرك ما إذا كنت تحصل على نوع المعلومة المناسب وفي الشكل الصحيح أم لا. وربما تحصل على معلومات أقل بكثير مما تحتاج بالفعل أو أكثر بكثير مما تحتاج بالفعل.

الإجراءات التصحيحية

قم بتقييم وتحديد أهدافك المعلوماتية المتعلقة بشركتك. عدِّل نظامك الحالي لتكيفه وفقًا للأهداف التي تسعى لتحقيقها. وربما

تحتاج المساعدة المهنية في هذا الصدد، لذا استعن بمستشار حاسبات مختص.

٧ـ هل مهامك الخاصة بالاتصال عن بُعد حديثة؟ وهل تتفق مع تكنولوجيا الاتصال عن بُعد الموجودة بالسوق حاليًا؟

إن عدم الإلمام بأحدث تكنولوجيا الاتصال عن بُعد يعد مكلفًا فيما يتعلق بعملياتك وبفقدك الكفاءة التنظيمية.

الإجراءات التصحيحية

تأكد من استخدام أنسب مجموعة من وسائل تكنولوجيا الاتصال عن بُعد. يمكنك أن تستخدم العديد من وسائل التكنولوجيا لتحقيق أهدافك. ومع ذلك قد يكون ذلك مكلفًا وله نتائج عكسية. قم بمراجعة وسائل تكنولوجيا المعلومات المتاحة. وقد تحتاج إلى الاستعانة بمستشار يتمتع بالكفاءة في مجال تكنولوجيا المعلومات. ارجع إلى غرفة تجارتك المحلية. تأكد أن لديك مجموعة الوسائل التكنولوجية التي تناسب احتياجات شركتك الخاصة.

الفصل الخامس عشر

مصادر المساعدة



وفرة مصادر المساعدة

يدرك القليل من الأشخاص سبل المساعدة المتاحة من قِبل الهيئات الخاصة والعامة والموجهة لمساعدة الشركات الصغيرة. وربما تعني الاستفادة من تلك الخدمات بالنسبة للعديد من رجال الأعمال ومديري المشروعات المكافحين الفرق بين النجاح والإخفاق. وستساعدك العديد من المنافذ المعلوماتية عند تقييم فرص العمل وبعض المقترحات المعينة.

إدارة المشروعات الصغيرة التابعة للولايات المتحدة الأمريكية

يعد تعزيز الحالة الاقتصادية الخاصة بالشركات الصغيرة وبمديري المشروعات أحد الأهداف الرئيسية لإدارة المشروعات الصغيرة التابعة

للولايات المتحدة. ويمكن تحقيق ذلك بصورة جزئية عن طريق تقديم عدد كبير من برامج المساعدة في مجال الإدارة والأعمال والمتاحة بناءً على الطلب. تذكر جيدًا أن إدارة المشروعات الصغيرة تقدم كذلك برامج مساعدة مالية قيِّمة فيما يتعلق ببرامج القروض المضمونة والبرامج المباشرة.

إن أفضل طريقة لتقييم قدرة إدارة المشروعات الصغيرة هي الدخول على موقعها على شبكة الإنترنت. وكذلك أيضًا، يمكنك الاتصال بإدارة المشروعات الصغيرة بمقاطعة واشنطن، ولكن أفضل طريقة أن تتصل بأقرب مكتب من مكاتب إدارة المشروعات بالنسبة لك؛ فلإدارة المشروعات الصغيرة مكتب بالولايات الرئيسية. وربما يوجد بالولايات الكبرى أكثر من مكتب لإدارة المشروعات الصغيرة.

مراكز تنمية الأعمال التابعة للجامعات

يتم تأسيس تلك الهيئات لتعمل مع إدارة المشروعات الصغيرة التابعة للولايات المتحدة؛ لتقديم خدمات إضافية خاصة بإسداء المشورة لمجتمع الأعمال التجارية الصغيرة. ومراكز تنمية الأعمال التابعة للجامعات (University Business Development Centers - UBDCs) عبارة عن مراكز تابعة للجامعات والكليات وتقتصر مهمتها على إسداء النصيحة مستخدمة الموارد المؤسسية بما في ذلك الكلية والطلبة. بالإضافة إلى ذلك، تجمع تلك المراكز المساهمات الاجتماعية والمتطوعين للقيام بمهمتها الخاصة بمساعدة الشركات الصغيرة والأفراد الذين يريدون أن يشرعوا في تأسيس مشروعاتهم. ويعد هذا البرنامج هو أقوى برامج المساعدة التي تقدمها إدارة المشروعات

الصغيرة. ويمكن أن تعرف مكان أقرب مركز من مراكز تنمية الأعمال التابعة للجامعات من خلال زيارة موقع إدارة المشروعات الصغيرة.

هيئة المديرين المتقاعدين وهيئة المديرين العاملين

تقدم هيئة المديرين المتقاعدين وهيئة المديرين العاملين (The Service Corps of Retired Executives and the Active Corps of Executives) النصيحة لمشغلي الشركات كل على حدة. وتعد هيئة المديرين المتقاعدين عبارة عن مجموعة من رجال الأعمال المتقاعدين الذين يتطوعون بتقديم خدماتهم للشركات الصغيرة من خلال إدارة المشروعات الصغيرة. أما هيئة المديرين العاملين، فهي عبارة عن مجموعة من المديرين العاملين (لم يتقاعدوا بعد) والذين يقدمون النصيحة لأصحاب الشركات الصغيرة بصورة تطوعية. ويأتي متطوعو هيئة المديرين العاملين من المؤسسات الكبرى والاتحادات التجارية والمؤسسات التعليمية والمهن الأخرى. وتعمل معظم فروع هيئة المديرين المتقاعدين وهيئة المديرين العاملين مباشرةً مع مراكز تنمية الأعمال التابعة للجامعات لإعداد طريقة منسقة لتقديم خدمات المساعدة للمشروعات الصغيرة.

معاهد المشروعات الصغيرة

تم وضع البرنامج الخاص بمعاهد المشروعات الصغيرة عام ١٩٧٢ بواسطة إدارة المشروعات الصغيرة، وفي النهاية تم التعاقد مع أكثر من ٥٠٠ كلية وجامعة بشأن تأسيس معاهد للمشروعات الصغيرة. وفي عام ١٩٩٦، استقل البرنامج عن إدارة المشروعات الصغيرة وما زال يعمل في ٢٥٠ جامعة

تقريبًا في أرجاء الدولة. وعلى الرغم من أن هذا البرنامج يشبه مراكز تنمية الأعمال التابعة للولايات المتحدة، فهناك اختلافات واضحة تميزه عن تلك المراكز. وتعد خدمات تقديم المشورة التي تقدمها معاهد المشروعات الصغيرة محدودة في بعض المجالات وواسعة في مجالات أخرى. ويوكل لطلبة المعهد ولمستشاري الكلية مهمة القيام ببعض المشروعات المحددة بهدف تقديم توصيات كتابية وشفهية مفصلة فيما يتعلق ببعض المشاكل التي ربما يواجهها مدير المشروعات المرتقب أو صاحب الشركة المرتقب. وستمكن هذه الطريقة الطلبة من مواجهة المواقف التجارية الحقيقية والتعلم منها. إن هذه الخدمة كانت تقدم بالمجان للأفراد أو للشركات التي تطلب المساعدة، ولكن الآن تقدم بعض معاهد إدارة المشروعات الصغيرة هذه الخدمات مقابل مبلغ من المال. ويمكنك معرفة المزيد عن معاهد المشروعات الصغيرة عن طريق تصفح موقعها على شبكة الإنترنت.

برنامج المساعدة الفنية والإدارية

تم وضع هذا البرنامج الممول من قِبل إدارة المشروعات الصغيرة لتقديم النصيحة والخبرة المهنية للشركات الصغيرة وللأفراد الذين يتأهلون لعمل معين. وتتعاقد إدارة المشروعات الصغيرة مع شركات المحاسبة و/ أو الاستشارة حسنة السمعة والجديرة بالثقة لتحقيق أهداف هذا البرنامج. وعمومًا، يتم التعامل مع المشاكل ذات الطبيعة الفنية أو الصعبة عند طلب ذلك من خلال التعاقد.

وزارة التجارة الأمريكية

تعد وزارة التجارة الأمريكية من المؤسسات الفدرالية الأخرى التي تقدم سبل مساعدة هائلة متاحة للجميع. وإني أعتقد أنه في بعض الأحوال تقدم وزارة التجارة مساعدة أفضل من تلك التي تقدمها إدارة المشروعات الصغيرة. وتحتفظ هذه الوزارة بمجموعة من الموارد المعلوماتية المتاحة للجميع. وتجمع هذه الوزارة بصورة مستمرة المعلومات المالية والاقتصادية والإدارية المتعلقة بالاقتصاد وبالصناعات المختلفة، وفي بعض الأحوال تجمع المعلومات المتعلقة بالشركات الخاصة. وتعتمد العديد من الشركات على الإحصائيات المعلوماتية المفصلة التي تقدمها وزارة التجارة عند إجراء دراسات تسويق خاصة بالمستهلك وبالجوانب التجارية. وفي خلال العقد الأخير، اشتركت وزارة التجارة الأمريكية كثيرًا في ترويج المنتجات الأمريكية بالخارج. ويتوفر لدى وزارة التجارة الأمريكية كمية هائلة من المعلومات التي يمكن أن يستخدمها المصدِّرون المحليون عند دراسة الأسواق الخارجية. وكذلك أيضًا، تشترك الوزارة بنشاط في وضع قنوات التوزيع لأية شركة (جديدة أو قائمة بالفعل) تريد أن تستغل إمكانات السوق الخارجية. ويمكن الاتصال بمكاتب وزارة التجارة الأمريكية لمعرفة التفاصيل الخاصة بنشراتها وبرامجها الخاصة بتقديم المساعدة. ومثل إدارة المشروعات الصغيرة التابعة للولايات المتحدة الأمريكية، لوزارة التجارة الأمريكية عمومًا مكاتب في كل ولاية رئيسية. ويمكن معرفة أماكن هذه المكاتب عن طريق زيارة موقع الوزارة على شبكة الإنترنت.

وكالة تنمية الشركات التي تملكها الأقليات

تعد وكالة تنمية الشركات التي تملكها الأقليات (The Minority Business Development Agency-MBDA) جزءًا من وزارة التجارة الأمريكية، ويقدم مكتبها خدمات المساعدة الأساسية للشركات التي تملكها الأقليات. ولهذه الوكالة مكاتب محلية وإقليمية.

هيئة التجارة الفدرالية

تم تشكيل هيئة التجارة الفيدرالية لحماية المستهلكين والمشروعات من الشركات التي قد تضع قيودًا على التجارة وتستخدم طرقًا تنافسية غير عادلة. وتنشر الهيئة المزيد من المعلومات عن الممارسات غير القانونية في التجارة. وكذلك أيضًا، تحقق هذه الهيئة في الإدعاءات التي تقدم ضد الشركات وتتخذ الإجراءات الضرورية عند الحاجة.

مصلحة الضرائب

تقدم مصلحة الضرائب لمجتمع الأعمال التجارية الصغيرة العديد من المعلومات القيّمة. ومع ذلك، فإن لها وجهة نظر فيما يتعلق بتحصيل الضرائب، ولكنها تقدم العديد من المعلومات المفيدة.

الحكومة الأمريكية

إذا كنت تريد أن تقوم بأعمال تجارية مع الحكومة الفدرالية، فإنك ستكسب أمولاً هائلة. ويمكنك الرجوع إلى الموقع الإلكتروني للحكومة الأمريكية لمعرفة الكثير من المعلومات المفيدة في هذا الصدد.

حكومات الولايات

تدرك معظم حكومات الولايات أهمية نشاط الشركات الصغيرة بالنسبة لاقتصادها. وقد قامت العديد من الحكومات بوضع برامج مساعدة تهدف إلى مساعدة مديري المشروعات المرتقبين والشركات الصغيرة القائمة بالفعل. وربما تتضمن تلك الخدمات تقديم المساعدة في مجال الإدارة والمشتريات و/ أو التمويل. وتختلف درجة المساعدة من ولاية لأخرى. ويتوفر بالولايات كافة إدارات التنمية الاقتصادية التي يمكن أن توجهك إلى الطريق الصحيح.

الحكومات المحلية

في الولايات المتحدة، تحتفظ معظم البلديات بسجلات متعلقة بالنشاط الاقتصادي المحلي. ويمكن الحصول على الإحصائيات الخاصة بمبيعات التجزئة والدخل الشخصي وتراخيص البناء وحركة النقل وأنماط النمو، وتعد تلك الإحصائيات مفيدة عند تحليل توقعات السوق العامة أو عند تحليل بعض المقترحات المعينة. على سبيل المثال، ينبغي مراجعة الإحصائيات الخاصة بحركة النقل وبأنماط قطاع النمو بعناية عند تقييم مواقع العديد من المتاجر المحتملة. وكذلك أيضًا، يمكنك الوصول إلى البرامج التي تقدمها الحكومة المحلية عن طريق اختيار الولاية التي تريدها، ثم بعد ذلك استعرض المعلومات الخاصة بهذه البرامج في البلاد والمدن والمقاطعات المختلفة.

المحاسبون

بالإضافة إلى دور المحاسب التقليدي ككاتب ومراجع حسابات، يقدم العديد من المحاسبين معلومات ومساعدات قيِّمة فيما يتعلق بالقرارات

الخاصة بمقترحات العمل. وفيما يلي بعض أشهر الخدمات المتوقع أن يقدمها معظم المحاسبين:

- حفظ السجلات ومراجعة الحسابات
- التخطيط الضرائبي للشركات وللأفراد
- إجراء تحليل مالي شامل

من الحكمة استشارة مصرفي أو محامي أو مستشار في مجال التجارة وإدارة الأعمال عند البحث عن محاسب مناسب؛ حيث إن المصرفيين والمحامين على اتصال دائم بمهنة المحاسبة، وعمومًا فإنهم يعرفون المحاسبين الذين يمكن أن يقدموا مساعدة ملائمة بتكلفة معقولة. وهناك طريقة أخرى جيدة، وهي أن تبحث عن مالكي الشركات التي تعمل بمجالات تجارية مشابهة لمجال عملك وتطلب منهم النصيحة. ويعد هذا أفضل مصدرًا يمكن الرجوع إليه لطلب النصيحة ويرجع ذلك إلى الاتصال المباشر بين المحاسب وصاحب الشركة. وبالإضافة إلى ذلك، هناك مؤسستان أمريكيتان محاسبيتان من الممكن أن ترشحا محاسبين لك بناءً على الطلب، وهما: المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين المتعمدين بالولايات المتحدة والجمعية الوطنية للمحاسبين القانونيين.

إن المحاسب يمكن أن يخلصك من تحمل الجهد والألم الكبير للغاية وتحمل النفقات. لذا؛ حاول دائمًا أن يكون لديك محاسب يقوم بدراسة المقترحات التجارية المحتملة قبل الشروع في عملية الشراء وذلك للأسباب الواضحة التي سبق ذكرها. أما إذا كنت قد بدأت بالفعل في نشاط تجاري، فإنك بحاجة

إلى محاسبين يقومون بتقييم أي قرارات كبيرة تعتزم على اتخاذها فيما يتعلق بالاستثمار. وحتى إذا كان لدى شركتك محاسب داخلي، فينبغي عليك التماس الرأي من خارج الشركة؛ حيث إن الرأي الخارجي يمكن أن يكون مفيدًا للغاية فيما يتعلق باكتشاف الصعوبات التي ربما لا تظهر من الداخل. ويعد المبلغ البسيط الذي ستدفعه مقابل المعلومات التي ستحصل عليها استثمارًا إذا ساعدتك تلك المعلومات في تجنب الصفقات السيئة التي من المحتمل أن تسبب تكبدك خسائر فادحة. تذكر أن دفع القليل الآن أفضل من دفع الكثير فيما بعد.

وكالات الإعلان

عمومًا، سيكون على ميزانيات الإعلان الصغيرة دفع أموال فيما يتعلق بالخدمات الإضافية التي تضاف تكلفتها إلى تكلفة الخدمات الدعائية التي يتم شراؤها من الوكالة. وعلى الرغم من ذلك، فإن الميزانيات الأكبر من المتوقع أن تتضمن بعض الخدمات التالية - إذا لم تكن جميعها - كجزء من أجر الإعلان المدفوع. بعبارة أخرى، ربما تقدم هذه الخدمات مجانًا إذا قمت بشراء إعلانات كبيرة:

- التخطيط لأساليب واستراتيجيات الإعلان
- اختيار طرق التسويق المناسبة
- وضع مخططات الإعلان والإعلانات التجارية
- تنسيق وتنفيذ الأساليب والاستراتيجيات
- تقييم نتائج الإعلان

يمكن أن تجد أسماء وكالات الإعلان مدونة بدليل Yellow Pages. وبالإضافة إلى ذلك، فإن التحدث مع وسائل الإعلان المختلفة والشركات الأخرى ربما يقدم لك معلومات خاصة بالخدمات التي تقدمها الوكالات المختلفة وسمعة تلك الوكالات. وكذلك أيضًا، ربما ترشح العديد من مؤسسات الإعلان المتخصصة أفضل وكالات الإعلان بناءً على الطلب، مثل: وكالة الإعلان الفدرالي الأمريكي، والجمعية الأمريكية لوكالات الإعلان.

الاتحادات التجارية والمهنية

تمثل الاتحادات التجارية والمهنية مجموعة محددة من الشركات أو الأفراد الذين يشتركون في مجال العمل نفسه أو في مجال مشابه. وتنفق العديد من الاتحادات التجارية على البرامج الموضوعة لمساعدة وخدمة الشركات التي تمثلها تلك الاتحادات. وجدير بالذكر أن الرسائل الإخبارية والندوات وخطوط الاتصال المجانية ما هي إلا بعض الخدمات التي تقدمها العديد من الاتحادات التجارية. وبالإضافة إلى ذلك، يجمع ويحلل عدد لا بأس به من الاتحادات المعلومات المالية الخاصة بمجال الصناعة الذي تخدمه ككل، بالإضافة إلى المعلومات الخاصة بشركات الأفراد. تُنظم هذه المعلومات، وفي بعض الحالات تكون متاحة للأعضاء ولمديري المشروعات المرتقبين الذين يأملون الدخول في مجال الصناعة من خلال البدء في عملية إقامة مشروع جديد أو عن طريق شراء شركة قائمة بالفعل.

يمكن أن تجد قائمة بالاتحادات التجارية والمهنية بالرجوع إلى موسوعة الاتحادات، ويمكن أن تجد هذه الموسوعة عمومًا في معظم المكتبات.

غرف التجارة

يمكن أن تقدم غرف التجارة المحلية مساعدة قيِّمة لمديري المشروعات المرتقبين وللشركات الصغيرة القائمة بالفعل. وبجانب تسهيل غرف التجارة للتفاعل بين رجال الأعمال المحليين والجماعات الأهلية والمختصين، فإنها قد تكون مصدرًا مهمًا للتواصل بين المجتمع؛ الأمر الذي قد يساعد أي نشاط تجاري في النجاح. وبالإضافة إلى ذلك، تنفق العديد من الغرف التجارية على لجان المشروعات الصغيرة والتي تستخدم لتعزيز و/ أو لمساعدة الشركات الصغيرة الواقعة بالمنطقة التي تخدمها تلك الغرف التجارية. وكذلك أيضًا، إن بعض الغرف التجارية لها علاقة قوية بإدارة المشروعات الصغيرة التابعة للولايات المتحدة وببعض الهيئات الحكومية الأخرى بما في ذلك الوكالات المحلية ووكالات الولايات التي تمثل مصالح الشركات الصغيرة. وتقوم بعض الغرف التجارية بتجميع البيانات الإحصائية الخاصة بالمجتمعات التي تخدمها، وتقدم هذه المعلومات علنًا للجميع. وربما يمكن الحصول على الحقائق الخاصة بالمبيعات وبهيكل الدخل وبأنماط النمو للمساعدة في التخطيط.

المنافسة

غالبًا ما يُنظر إلى المنافسين باعتبارهم أعداء. وعلى الرغم من ذلك، فإذا استخدمت القليل من الفكر الإبداعي، فستجد أن المنافسين يمكن أن يكونوا مصدرًا للمعلومات المهمة. وسيقدم بعض المنافسين بشكل صريح عند سؤالهم معلومات مفيدة في حين أن البعض الآخر لن يقدم أية

معلومات مفيدة. وحتى إذا كان البعض متزمتًا فيما يتعلق بنقل الأفكار والمعلومات، فإن تصرفاتهم في السوق من الممكن أن تكشف عن بعض النقاط الجديدة بوضعها في الاعتبار وملاحظتها. على سبيل المثال، إن ارتفاع السعر غير المتوقع ربما يشير إلى أن المنافس يلاقي طلبًا قويًا غير عادي أو هبوطًا بهامش الربح أو زيادة ضغوط التكلفة. وكذلك أيضًا، ربما يشير إلى تغير استراتيجية التسويق أو أساليب التسويق. لذا؛ اطرح دائمًا أسئلة على منافسيك واستمع إليهم ولاحظ ما يفعلونه في السوق.

العملاء

يمكن أن يقدم لك العملاء نصائح قيِّمة فيما يتعلق بصورة الشركة أمام الناس عمومًا؛ فالعديد من مديري المشروعات الصغيرة يُصدمون عند سماع آراء عملائهم عن شركتهم. لذا؛ من الحكمة قبل الشروع في بدء نشاط تجاري أن تتحدث مع العملاء المحتملين؛ فربما يوضحون لك بعض المزايا والعيوب التي ربما لم تظهر من خلال التقييم الأولي أو التقييم التالي. وفيما يتعلق بشراء شركة ناجحة، فإن طلب رأي العملاء الحاليين والمحتملين قد يكون طريقة ممتازة لتحديد قدرة الشركة التي تفكر في شرائها على البقاء.

المؤسسات المالية

يتوفر لدى المؤسسات المالية المحلية معلومات مفصلة عن المجتمع الذي تخدمه. ونتيجة لذلك، تعد تلك المؤسسات بمثابة مصدر مهم للمعلومات الخاصة باحتمالات العمل. وتساعد العديد من تلك المؤسسات في تحليل البيانات المالية الخاصة بالاقتصاد المحلي وبفرص العمل المحددة. وتعرف

معظم تلك المؤسسات ما الأعمال التجارية التي من الممكن أن تنجح بالمجتمع والأعمال الأخرى التي قد تزداد احتمالية إخفاقها. وكذلك أيضًا، تعرف بعض المؤسسات المواقع الجيدة أو السيئة بالنسبة لأنواع معينة من الأنشطة التجارية.

العائلة والأصدقاء

عُرف عن رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية قيامهم بالاتصال بأفراد عائلتهم وأصدقائهم عند التخطيط لوضع سياسة رئيسية. فعلى سبيل المثال، كان الرئيس الأمريكي "جون كينيدي" يستشير باستمرار والده فيما يتعلق بالمسائل الخاصة بالحقوق المدنية، وكذلك أيضًا كان الرئيس الأمريكي "جيمي كارتر" يذهب إلى والدته وأصدقائه ليلتمس نصيحتهم، وكان يستشير ابنته "أمي" في المسائل الخاصة بالأسلحة النووية. وكان الرئيس الأمريكي "بيل كلينتون" يستشير "ريتشارد نكسون" عدة مرات في الأسبوع الواحد.

بشكل عام، إن التماس النصيحة له مزايا وعيوب. لذا؛ عليك عند سماع نصيحة من الأصدقاء ومن العائلة و/ أو من الشركاء التفكير جيدًا في مصدرها. هل النصيحة والمعلومات التي حصلت عليها كانت صحيحة ووجيهة؟ وإذا كانت كذلك فلأية درجة؟ وإذا لم تكن كذلك، فكن حذرًا.

شركات التأمين

يمكن أن تقدم شركات التأمين وكذلك أيضًا وكلاؤها المحليون معلومات مفيدة فيما يتعلق بتقليل مسئولية الشركات في ظل عدد من الحالات. وبجانب تقديم شركات التأمين الخدمات التقليدية للتأمين ضد خسائر العمل مثل

التأمين ضد الحوادث والتأمين على الحياة وحماية الحياة، فإن العديد من تلك الشركات تقوم بتقليل الخسائر المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات المعيبة أو عدم سداد حسابات العميل أو الصفقات الدولية.

ربما تتطلب معرفة شركات التأمين المشتركة في البرامج المفصلة والكاملة لتقليل المخاطر بعض الوقت والجهد. وربما تستغرق عملية البحث عن النوع المناسب من أنواع شركات التأمين المطلوبة وبسعر جيد وقتًا طويلاً. عمومًا، سيكشف لك الاتصال بوكلاء التأمين المحليين عن معلومات ضرورية. مرة أخرى أكرر، إن التحدث مع المصرفيين والمحامين والمحاسبين والمستشارين سيقدم لك عادةً رؤية واضحة متعمقة لأنواع التأمين المطلوبة وعن الشركات التي من الممكن أن تجد بها هذه الأنواع.

تقدم بعض شركات التأمين خدمات إضافية للشركات الصغيرة ولمديري المشروعات المرتقبين. وتتراوح تلك الخدمات في أي مكان ما بين وضع برامج خاصة بالمعاش وبمشاركة الموظفين في أرباح الشركة وبين تقديم خدمات خاصة بإسداء النصيحة داخل الشركة فيما يتعلق بالأمور الخاصة بالتدفق النقدي وبإدارة الموارد.

المحامون

تُدرج أسماء المحامين بدليل Yellow Pages. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الاتصال الشفهي أو الكتابي بنقابة المحامين التابعة لولايتك - والواقعة عادةً بالمدينة الرئيسية لولاية معينة - سيقدم لك قائمة بالمحامين الموجودين بمنطقة معينة بالولاية. وعلى الرغم من ذلك ، فإن أفضل مصدر للحصول على

المعلومات الخاصة بكيفية الاتصال بمصادر المساعدة القانونية المختصة ستحصل عليه من خلال الاتصال بالمصرفيين والمحاسبين ومستشاري المشروعات وإدارة الأعمال. وتعمل معظم الشركات مع المستشارين القانونيين على أساس منتظم، وهي الآن قادرة على معرفة من هو أفضل محامٍ يمكن الاستعانة به في موقف معين. وكذلك أيضًا، يمكنك البحث عن مصادر مساعدة عن طريق الاتصال بالشركات التي تعمل بمجال متعلق بمجال عملك. وربما تظهر لك بعض مصادر الاتصال القانوني الجيدة الأخرى.

كذلك أيضًا، يمكنك القيام ببحث دولي عن المستشارين القانونيين المؤهلين عن طريق الرجوع إلى الدليل القانوني Martindale-Hubbell (مارتنديل – هوبيل) الذي يحتوي على أسماء المحامين كافة الموجودين بالبلد. يمكن أن يساعدك المحامون فيما يلي:

- دراسة العقود وتقييمها
- التفاوض مع المستثمرين والمقرضين والموردين
- الإذعان للتشريعات القانونية وللقوانين
- الدفاع في المسائل القانونية
- تحديد الموارد الرأسمالية

المكتبات

تحتفظ معظم المكتبات بعدد كبير من الكتب التجارية والمطبوعات الدورية المفيدة للغاية، ولكن يبدو أن مكتبات الجامعات والكليات أفضل مصدر يمكن الرجوع إليه لأغراض إجراء الأبحاث الخاصة بالمشروعات وإدارة

الأعمال. تقوم العديد من الجامعات الكبيرة بجمع واستيعاب ونشر مجموعة من المعلومات الاقتصادية بالمناطق المحلية. وتعد تلك البيانات مهمة للغاية، ويمكن أن تقدم للشركات الصغيرة ولمديري المشروعات المرتقبين معلومات قيِّمة عند تخطيط أو تحليل الفرص.

هيئات التخطيط

تنتمي العديد من المناطق إلى هيئات التخطيط. تشتمل تلك الهيئات على مكاتب، ويمولها مجتمع أو أكثر بغرض تنسيق أهداف النمو. تقوم تلك الهيئات بتجميع مجموعة من البيانات الخاصة بالمجال الذي تخدمه ونشرها وتنظيمها والإعلان عنها. وتبدو تلك المعلومات فنية إلى حدٍ ما، ولكنها من الممكن أن تثبت مدى فائدتها بالنسبة لأية شركة أو لأي فرد يدرس الفرص المتاحة في منطقة محلية معينة. وتعد اتجاهات السوق وتحول السكان وأنماط الدخل وأي نشاط بالتخصصات التجارية المعينة ما هي إلا بعض من أنواع المعلومات التي تقدمها هيئة التخطيط الجيدة. في الولايات المتحدة، عليك الاتصال بمدير البلدية لتعرف ما إذا كانت تلك الهيئات توجد بمنطقتك أم لا.

مستشارو الإدارة

من حين لآخر تجد كل شركة نفسها في وضع إداري لا يمكنها تصحيحه أو السيطرة عليه مباشرةً. عندما تسود هذه الحالة، يمكن الاستعانة بمستشار إداري لمساعدتك في تخطي هذه الصعاب. وبالإضافة إلى ذلك، ربما يحتاج مدير المشروعات المرتقب الاستعانة بمستشار لمساعدته في المرحلة الأولى من

مراحل تأسيس شركة جديدة. ضع في اعتبارك أن معظم هؤلاء المستشارين متخصصون في قطاعات معينة في الإدارة، على الرغم من أنه ما زال يوجد حتى الآن بعض المستشارين ذوي الخبرة العامة غير المتخصصين في قطاع معين.

يعد المصرفيون والمحامون والمحاسبون من المصادر الممتازة في تقديم النصيحة فيما يتعلق بسبل الاتصال بمستشاري الإدارة. وكذلك أيضًا، فإن التحدث مع المنافسين الحاليين أو المحتملين ربما يُظهر مدى استعداد بعض المستشارين لتقديم خدمات في منطقة العمل المرتقبة أو المستثمرة حاليًا. وتعد الاتحادات المهنية التي تمثل مستشاري الإدارة، مصدرًا آخر من المصادر التي يمكن أن ترجع إليها لترشح لك مستشارين. وتحافظ بعض الاتحادات على تطبيق قواعد السلوك المهني لتعزز من مصداقية عضويتها.

مستشارو التسويق

مثلما تظهر مشاكل الإدارة، يمكن أن تظهر كذلك مشاكل التسويق؛ مما يتطلب التفكير في الاستعانة بالخبرة الخارجية. يمكن أن يساعد مستشارو التسويق في التعامل مع الأمور الآتية:

- الشراء عن طريق البريد
- البريد المباشر
- التوزيع
- اختبار السوق
- المتاجرة

تذكر جيدًا أن مستشاري التسويق يميلون إلى التخصص في مجال معين وربما يكون من الصعب أن تجد مستشار تسويق غير متخصص في مجال معين. والرجوع إلى دليل Yellow Pages بالمدن الكبرى سيكشف لك عن بعض المستشارين بمجالات مختلفة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المصرفيين والمحامين والمحاسبين ربما يقدمون لك بعض سبل الاتصال الجيدة بمستشاري التسويق. واعلم أن أفضل توجيهات عمومًا هي تلك التي تقدمها الشركات التي تستعين حاليًا بمستشار تسويق أو قد عينته بالفعل. احرص دائمًا في بداية حديثك مع مستشار التسويق أن تسأله عن بعض المعلومات العامة وعن مجموعة من العملاء يمكنك الرجوع إليهم. راجع المعلومات بعناية؛ لتتأكد من مصداقية المستشار، فالمستشار الذي لا يتمتع بالكفاءة في مجال التسويق يمكن أن يكون مكلفًا فيما يتعلق بضياع الوقت والمال والأسواق. كما يمكن معرفة كيفية الوصول إلى مستشاري التسويق عن طريق الاستعانة باتحادات المستشارين التي يلتحق بها العديد من المستشارين الإداريين.

المطبوعات الدورية

هناك العديد من المطبوعات الدورية الممتازة التي تخدم مجتمع الأعمال التجارية الصغيرة. وتثبت قراءة ودراسة المحتويات التي تتضمنها أغلفة تلك المطبوعات الدورية مدى فائدتها بالنسبة للفرد الذي يرغب في شراء شركة قائمة بالفعل أو تأسيس شركة جديدة. وكذلك أيضًا، يمكن للشركات القائمة بالفعل أن تجد معلومات مفيدة بتلك المطبوعات فيما يتعلق بالمسائل الخاصة بعمليات التشغيل. وتتضمن بعض المعلومات التي تحتويها تلك المطبوعات - على سبيل المثال لا الحصر - ما يلي:

- كيفية التعامل مع المقرضين والمستثمرين
- مصادر رأس المال
- برامج المساعدة التي تقدمها الحكومة
- طرق وأساليب التسويق
- مقايضة السلع والخدمات
- التصدير
- ترك صورة جيدة و/ أو تحقيق الأرباح

العلاقات العامة

تدرج أسماء وعناوين شركات ومستشاري العلاقات العامة في دليل Yellow Pages بالمدن الكبيرة ومتوسطة الحجم. ومع ذلك، فإن أفضل مصادر الاتصال بتلك الشركات تتضمن مستشاري التجارة وإدارة الأعمال والمصرفيين والمحاسبين والمحامين والشركات الأخرى التي قد استفادت من أقسام العلاقات العامة. وبالإضافة إلى ذلك، إن الاتصال بالاتحادات المهنية المدرجة فيما سبق ربما يقدم لك بعض الترشيحات الخاصة بشركات العلاقات العامة. احرص دائمًا عند التحدث مع الشركات أو المستشارين المحتملين على طلب معلومات عامة، ثم بعد ذلك تحقق من تلك المعلومات كلية. وكذلك أيضًا، من المهم أن تتذكر أن العديد من وكالات الإعلان تقدم الخدمات الخاصة بالعلاقات العامة. لذا؛ عند البحث عن الخبرة في مجال الإعلان، اسأل عن الشركات أو الوكالات التي تقوم بمهام الخدمات العامة.

الموردون

يقدم بعض الموردين المزيد من المعلومات كما يقدمون المساعدة للشركات الجديدة أو القائمة بالفعل في المجال الذي يقومون بخدمته. ويقدم بعض الموردين المساعدة لمدير المشروعات عند بدء نشاطه التجاري فيما يتعلق باختيار الموقع والمخزون وكذلك المساعدة المالية. ولا يقدم معظم الموردين المساعدة في تلك المجالات كافة، ولكن العديد منهم يقدمون المساعدة في قطاع واحد أو أكثر من قطاع حيوي.

ابحث بصورة مستمرة عن موردين جدد. قم بتقييم الخدمات التي يقدمونها وشروط الائتمان بعناية. ولا يعد قيامك بتشجيع الموردين على منافسة بعضهم البعض لتستفد أنت عملاً غير أخلاقي. ففي الحقيقة، سيحقق لك قيامك بذلك نتائج جيدة في مجال العمل التجاري. أخبر موردًا أو أكثر بأنك يمكن أن تحصل على صفقة أفضل في مكان آخر. راقب ردود أفعالهم، سيستسلم بعضهم لرغبتك في حين أن البعض الآخر لن يذعن لرغبتك.

الكليات والجامعات

تقدم تلك المؤسسات التعليمية العديد من الدورات التدريبية التي تقدم معلومات مفيدة للغاية. وتقدم حاليًا أكثر من ٣٠٠ كلية من كليات إدارة الأعمال دورات تدريبية في إدارة المشروعات الصغيرة والكبيرة. وتضع إدارة المشروعات الصغيرة التابعة للولايات المتحدة قائمة بأسماء تلك الكليات. واعلم أن الاتصال بالمكتب الإقليمي لإدارة المشروعات الصغيرة ربما يوضح لك كيفية الحصول على القائمة. وكذلك أيضًا، يجمع العديد من أساتذة إدارة

الأعمال بين وظيفتين؛ حيث يعملون مستقلين لدى عدد من الشركات ويعملون كذلك مستشارين بدوام جزئي مقدمين خبرتهم بأسعار عادةً ما تكون أقل من أسعار هؤلاء المكلفين من قِبل شركات الاستشارة. وبالإضافة إلي ذلك، فإنهم يكونون بمثابة مصدر للحصول على المعلومات القيِّمة.

تطلب بعض كليات إدارة الأعمال من طلابها العمل في مشروعات خارجية؛ حتى يكتسبوا خبرة حياتية حقيقية. وتجعل بعض الكليات القيام بذلك شرطًا أساسيًا. ودائمًا ما تقوم تلك الكليات بالبحث عن المواقف الصعبة التي يمكن استخدامها لاختبار الطلاب ومعرفة مدى خبراتهم التي اكتسبوها. وعمومًا، لا يُدفع أي أجر لمدير المشروع أو للشركة الصغيرة، ويمكن أن يقدم هؤلاء الطلاب موهبة قيِّمة في معظم المواقف التي يظهر بها مشاكل.

تعد الندوات وورش العمل من الخدمات الإضافية التي تقدمها بعض معاهد التعليم العالي للشركات القائمة بالفعل بالأحجام كافة ولمديري المشروعات المرتقبين. وتغطي الموضوعات التي تتناولها تلك الندوات مجالات الأعمال كافة، وعادةً ما يكون الأجر منخفضًا. وتقام العديد من الندوات وورش العمل بالتعاون مع إدارة المشروعات الصغيرة التابعة للولايات المتحدة، أو وزارة التجارة الأمريكية، أو غرف التجارة المحلية أو الخاصة بالولايات أو الهيئات الأخرى التي تمثل المصالح التجارية.

أسئلة مهمة يجب أن توضع في الاعتبار

١- هل تطلع على المطبوعات الخاصة بإدارة المشروعات الصغيرة والعمليات؟

إذا لم تُلم بأحدث الاتجاهات الخاصة بأساليب إدارة الأعمال، فستضعف شركتك؛ فهناك أساليب جديدة تظهر طوال الوقت وعليك التفكير فيها، وقد يكون عدم الانتباه لتلك الاتجاهات مكلفًا فيما يتعلق بأخطاء العمل. وفي النهاية، ربما يكون عليك دفع مبالغ مقابل النصيحة التصحيحية التي قد تكون من ناحية أخرى متاحة مجانًا أو بتكلفة بسيطة.

الإجراءات التصحيحية

اذهب إلى مكتبتك المحلية وتصفح الكتب التجارية لتجد تلك الكتب التي ربما تكون مفيدة بالنسبة لك. اذهب إلى مكتبتك المحلية وابحث عن الكتب التجارية والمطبوعات الدورية. راجع قائمة المطبوعات الحكومية؛ فالعديد من تلك المطبوعات متاحة وتقدم لك معلومات أساسية مفيدة عن الأنشطة التجارية المعينة.

٢- هل تقرأ بصورة منتظمة - على الأقل - ثلاث مطبوعات دورية تتعلق بنشاطك التجاري؟

إذا لم تكن تقرأ أية معلومات تتعلق بنشاطك التجاري أو بصناعتك، فربما تفقد معلومات مهمة. وبينما تعد الكتب التجارية مفيدة كمرجع عام، فإن المطبوعات الدورية مناسبة بصورة أكبر في العصر الحالي وتحتوي على معلومات موضوعية وحديثة.

الإجراءات التصحيحية

إن الإلمام بالأحداث الجارية في مجال نشاطك التجاري سيجعلك ملمًا بأحدث الأخبار ومدركًا للشركات الأخرى التي تمر بمشاكل وفرص مشابهة، الأمر الذي ربما يكون مفيدًا بالنسبة لك فيما يتعلق بحل تلك المشاكل وبالتخطيط لاتجاهات جديدة.

٣ـ هل لديك مكتبة مرجعية أساسية تغطي مجالات مثل المحاسبة والتسويق والإدارة والمطبوعات العامة المشابهة؟

إذا افتقرت إلى المصادر المعلوماتية التي تساعدك في حل المشاكل الثانوية، فسينتهي بك الحال إلى دفع المال للحصول على هذه المعلومات عن طريق توظيف مستشارين. وكذلك أيضًا، ستفقد القدرة على الفحص السريع للمراجع المتعلقة بعملياتك.

الإجراءات التصحيحية

يمكن أن تزودك العديد من الكتب المرجعية أو المذكرات - في كثير من الأحوال - ببعض المعلومات التي يمكن أن تجيب عن سؤال بسرعة أو تشرح الأسباب الكامنة وراء حدوث بعض الأمور أو تساعدك في إدراك المشكلة وحلها.

٤ـ هل تشارك في وتستفيد من الاتحادات التجارية الخاصة بمجال صناعتك؟

إذا لم تكن عضوًا باتحادك التجاري، فربما لا تُلم باتجاهات الصناعة. وكذلك أيضًا، ربما تفقد فرصة حضور المعارض التجارية والندوات والمصادر الأخرى القيِّمة، مثل: معرفة أساليب التكنولوجيا الحديثة والمعلومات التي ربما تطبق على نشاطك التجاري.

الإجراءات التصحيحية

التحق - على الأقل - باتحاد تجاري واحد يتعلق بنشاطك التجاري. وإذا كان هناك أكثر من اتحاد، فربما تحتاج الالتحاق بأكثر من اتحاد إذا كانت تلك الاتحادات تقدم أنواعًا مختلفة من المعلومات ومن خدمات الدعم.

٥- هل هناك نشرات خاصة بالسوق أو تقارير اقتصادية يمكن أن تساعدك في عملياتك التجارية؟

إذا لم تُلم بالمناخ الاقتصادي المحيط بنشاطك التجاري وبمجال صناعتك، فلن تتمكن من اتخاذ أفضل القرارات التجارية. وستكون نتيجة ذلك وقوع أخطاء في العمل والتي ستضر بأرباحك ومبيعاتك.

الإجراءات التصحيحية

ينبغي عليك الحصول على مثل هذه المعلومات من خلال قراءة المجلات التي يصدرها اتحادك التجاري أو الرسائل الإخبارية. وتقدم العديد من الاتحادات التجارية تقارير خاصة بالسوق وبالاتجاهات الاقتصادية الخاصة بالصناعة التي تمثلها تلك الاتحادات. وكذلك أيضًا، تنشر إدارة المشروعات الصغيرة التابعة للولايات المتحدة الأمريكية ووزارة التجارة الأمريكية العديد من التقارير الاقتصادية.

٦- هل تستفيد من مكتبتك المحلية أو الإقليمية؟

في بعض الأحيان، لا يكون من المقبول اقتصاديًا شراء كل كتاب تجاري أو مجلة تجارية تحتاجها. إذا لم تقم بزيارة مكتبتك المحلية، فربما لا تطلع على المطبوعات الجديدة والمهمة والتي قد تدعم نشاطك التجاري.

الإجراءات التصحيحية

قم بزيارة المكتبة المحلية؛ حيث يمكنك تصفح الكتب التي تريدها؛ ومن ثَم ستحصل على معلومات مفيدة دون أن تنفق المزيد من الأموال في شراء تلك المطبوعات.

٧ـ هل يدرك أمين المكتبة حاجتك إلى بعض المراجع والنشرات الحكومية؟

إذا لم يدرك أمين المكتبة حاجتك إلى بعض المصادر المعينة، فربما لا ينفق الأموال المقررة بالميزانية في مجال اهتمامك. ويطلب عدد قليل للغاية من الأفراد أن يتم إنفاق مصروفات الميزانية على مجالات اهتمام معينة.

الإجراءات التصحيحية

أخبر أمين المكتبة باحتياجاتك المعلوماتية. ذكِّر أمين المكتبة بصورة دورية بمجال اهتمامك. قدم مقترحات لأمين المكتبة فيما يتعلق بشراء بعض الكتب.

٨ـ هل تعتقد أن شركتك ستحتاج في يوم ما إلى مساعدة متخصصة من خارج الشركة؟

كل شركة تحتاج مساعدة باستمرار بغض النظر عن مدى تصورك أنك رجل أعمال ناجح. وسواء أكنت تسعى إلى نمو الشركة أو تتعامل مع المشاكل الخاصة بالموارد البشرية، لا تكن عنيدًا بشأن عدم التماس النصيحة من ذوي الخبرة المتخصصين في هذا المجال.

الإجراءات التصحيحية

التمس المساعدة مبكرًا إذا كانت شركتك تواجه صعوبات في أي قطاع من قطاعات التشغيل؛ فقيامك بهذا سيوفر لك الوقت للبحث عن حلول ومن المحتمل أن يوفر لك المال على المدى البعيد، الأمر الذي سيحمي شركتك بالفعل من تكبد أية خسائر. كن صريحًا واكشف عن المعلومات كافة وثيقة الصلة بالأمر لمصادر المساعدة الخارجية المتخصصة.

٩ـ هل تعتمد على محامٍ ومحاسب ووكيل تأمين فيما يتعلق بتقديم النصائح؟

إذا لم تقم بذلك، فربما لا يكون لديك أفضل المعلومات التي تمكّنك من اتخاذ أفضل القرارات التجارية. وربما يكون عدم الانتباه للنصائح التي يقدمها هؤلاء المحترفون مكلفًا لك وللشركة فيما يتعلق بالوقوع في أخطاء كان يمكن تلافيها.

الإجراءات التصحيحية

ربما يكون فريقك المتخصص قادرًا على تحديد مواطن المشاكل المحتملة قبل أن تقوم أنت بذلك وعلى تقديم حلول لتلك المشاكل؛ ففي بعض الأحيان تكون كل من المشاكل والفرص ظاهرة للخارجين عن الشركة أكثر من ظهورها للمدير المالك. وكذلك أيضًا، إن تغيير فريقك المتخصص بشكل مستمر يعد من القرارات الحكيمة.

الخاتمـــة

يدع العـالم التنافسي المعـاصر مجـالاً ضـيقًا للغايـة فـيما يتعلـق بارتكـاب الأخطاء. ولا تعد الأسواق والمراكز المالية متسامحة لدرجة كبـيرة فـيما يتعلـق بالأشخاص الذين يرتكبون أخطاءً في المجتمع التجاري. لذلك؛ كن مـستعدًا دائمًا وقم بإنجاز عملك على أحسن وجه. ابحث عن الأمور كافة. والأهم أن تطرح أسئلة.

أتمنى أن يكون هذا الكتاب قد دفعك إلى التفكير في أهم جوانب العمليات التجارية وإلى إمعان النظر في حلول المشاكل. من فضلك اقرأ هذا الكتاب عدة مرات وليس مرة واحدة فقط. ومع مرور الوقت، ستجد نفـسك تجيـب عـن العديد والعديد من الأسئلة المطروحة بهذا الكتاب بالإيجاب ولـيس بـالنفي. وفي هذا الوقت وبهذه الطريقة، ستتمكن مـن حمايـة نفـسك أكثـر فـأكثر مـن التهديدات التي تفرضها عليك البيئة الاقتصادية العدائية.

أتمنى لكل من يقرأ هذا الكتاب أن يحقق أقصى استفادة مرجوة.

الفهـــــرس

أهم ٤٠١ سؤال قبل التجارة والاستثمار

إذا كنت ترغب في تحقيق التفوق والتميز في نشـاطك التجاري والاسـتثماري، ننصح بقراءة هذا الكتاب. إن كل شـخص متحمس لمشروعه ويرغب في تحقيق النجاح سيسعد كثيرًا بهذا الدليل؛ لأنه مكتوب بأسلوب واضح وبلغة جادة.

يطرح الكتاب مئات الأسئلة التي يتعين على أي صاحب مشروع أن يطرحها، وستكون الإجابات الواردة فيه عونًا له في الكشف عن بواطن الأمور الخاصة بالعمليات التجارية. وبعد طرح كل سـؤال، ينبري المؤلف في شـرح مدى أهميته في تحسين العمل بالشركة، ويناقش أيضًا نتائج الإجابة عنه بالسـلب على الشـركة، ثم يوجهك إلى كيفية تصحيح النتائج غير المرغوب فيها أو تفاديها.

نبذة عن المؤلف:

يعمل «چيمس سيلڤستر» رئيسًا لشركة Business Experts - وهي مؤسسة استشارية فـي مجال التمويل والإدارة، بالإضافة إلى كونه متحدثًا معروفًا في الندوات والمؤتمرات. كما يعمل «چيمس سيلڤسـتر» محاضرًا في كلية التجارة بجامعة شـناندوا ومستشارًا مستقلاً في مجال التجارة وإدارة الأعمال المتعلقة بالشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم.

ISBN 978-977-455-456-3
9 789774 554568 8 28036 55311 2

CAREER PRESS

دار الفاروق للاستثمارات الثقافية
نحن ❤ الكتب